مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

The Level of Higher Order Thinking & it's relation to Leadership Skills among Managers in Ministries & Organizations rewarded The King's Abdulla II Award for Excellence

إعداد
نداء حنا نصري حبيب

المشرف
الدكتور عرين عبدالقادر المجالي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة

الماجستير في

تخصص الموهبة والإبداع

كلية الدراسات العليا في جامعة البلقاء التطبيقية

السلط – الأردن

3/ 5/ 2014

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ: 2014/5/3.

أعضاء لجنة المناقشة	**التوقيع**
الدكتورة عرين عبد القادر باجس المجالي، رئيسا ومشرفا	....
استاذ مساعد، تربية خاصة	
الدكتور جمال عبد الفتاح عوض العساف، عضواً	....
استاذ مشارك، مناهج وأساليب التدريس	
الدكتور أحمد محمد علي الزعبي، عضواً	....
استاذ مشارك، علم نفس التربوي، تعلم وتعليم	
الدكتور فؤاد عيد محمد الجوالدة (ممتحنا خارجياً)	....
استاذ مساعد، تربية خاصة، جامعة عمان العربية	

تعهد وأقرار

أنا الطالبة نداء حنا نصري حبيب الموقعة أدناه أقر بأن جميع المعلومات الواردة في رسالة الماجستير بعنوان مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. بإشراف الدكتورة عرين عبد القادر المجالي من إنتاجي الشخصي خلال دراستي في جامعة البلقاء التطبيقية وأتحمل كافة المسؤوليات المترتبة على ذلك في حال ثبوت عكس ذلك .كما وأفوض الجامعة حق تصوير الرسالة كلّيًا أو جزئيًا وذلك لغايات البحث العلمي والتبادل مع المؤسسات التعليمية والبحثية والجامعات .

الإسم : نداء حنا حبيب

التوقيع :

الإهداء

إلى كل من رفع يديه بالدعاء لي

إلى كل من وقف بجانبي ودعم مجهودي

إلى عائلتي الحنونة الغالية على قلبي

إلى أولادي الأعزاء سليم وزينه وورد

إلى من يزال بجانبي يترقب نجاحي وتقدمي ويقدم لي الحب والوقت والعون

أهديهم جميعاً رسالتي اعترافاً مني بفضلهم علي

الشكر والتقدير

بداية أشكر الله على عطيته التي مهما قلنا لا نستطيع التعبير عنها. أبدأ شكري لله الذي كان معي في كل لحظة، وكانت لمسات التعزية والتشجيع هي الشمس التي تنير لي فكري في كل كلمة كتبتها.

ولا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر والإمتنان لمشرفتي الدكتورة عرين المجالي المشرفة على رسالتي والتي أعطتني من وقتها وفكرها وتوجيهاتها. كما أتقدم بالثناء والتقدير للجنة المناقشة المتمثلة بالدكتور أحمد الزعبي والذي كان لآرائه وتوجيهاته الأثر الكبير في إنجاز هذه الرسالة، والدكتور جمال العساف، والدكتور فؤاد الجوالدة. واتقدم بجزيل الشكر العميق لكل من الدكتور فرتاج الزوين ودكتور فراس الشلبي على مساعدتهما وتوجيههم لي طوال مدة البحث.

كما أغتنم الفرصة كي أتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أفاض علي بحبه فأثمر في وساهم في غرس بذور هذا العمل المتواضع حتى ظهر إلى النور وأخص بالذكر عائلتي الحنونة في البيت وعائلتي الرائعة في العمل.

وفي الختام أتوجه بالشكر والتقدير لجميع من ساهم في إنجاز هذا العمل البسيط من قادة ومديرين ورؤساء أقسام وموظفين على ما أبدوه من تعاون ومشاركة في إتمام الرسالة.

الباحثة

نداء حنا حبيب

قائمة المحتويـــات

قائمة المحتويـــات

قائمة الجداول

قائمة الجداول

قائمة الاشكال

قائمة الملاحـــــــــــــق

الملخص

مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز

إعداد
نداء حنا نصري حبيب
إشراف
الدكتورة عرين عبدالقادر المجالي
استاذ مساعد

هدفت الدراسة الحالية لمعرفة مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز. وشملت الدراسة عينة من المدراء بلغت (153) مديرا ومديرة من الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، واستخدمت الباحثة مقياسيين فرعيين لقياس التفكير عالي الرتبة تمثلا في مقياس تورانس الإبداعي بالصورة اللفظية (ا)، ومقياساً للتفكير الناقد هو مقياس واطسون وجلاسر من إعداد الباحثة ومقياساً للمهارات القيادية. وقد تم استخدام المعالجات الإحصائية الآتية لتحليل البيانات: المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، معاملات ارتباط بيرسون، وتحليل التباين الثنائي (2-Way Anova) وتحليل التباين الثاني المتعدد (2-Way Manova). وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التفكير عالي الرتبة كان بدرجة متوسطة لدى أفراد عينة الدراسة، بينما كان مستوى المهارات القيادية مرتفعا لديهم، كما توصلت الدراسة الى وجود علاقة إرتباطية إيجابية بين التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية الكلية لدى أفراد عينة الدراسة.

ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير عالي الرتبة تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة، حيث كانت الفروق لصالح الإناث ذوات الخبرة 10 سنوات فأقل، ولصالح الذكور ذوي الخبرة عشر سنوات فأكثر. وجاءت المهارة القيادية الفنية بأعلى متوسط حسابي يبلغ (4.50) بينما جاءت المهارة القيادية الذاتيه بأدنى متوسط حسابي بلغ (4.23). أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي في جميع المهارات القيادية باستثناء مهارتي القيادة الفنية والإنسانية. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تبعا لمتغير الخبرة للمهارات القيادية باستثناء المهارة القيادية الإنسانية حيث جاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من عشر سنوات. وفي المهارات القيادية ككل وجدت فروق ذات دلالة إحصائية للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة في جميع المهارات القيادية بإستثناء المهارة القيادية الإدارية، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث ذوات الخبرة 10 سنوات فأقل، ولصالح الذكور ذوي الخبرة أكثر من عشر سنوات.

الكلمات المفتاحية: التفكير عالي الرتبة، التفكير الإبداعي، التفكير الناقد، المهارات القيادية، جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الفصل الاول

مقدمة الدراسة

لقد مارس الإنسان البدائي التفكير فقاده لتأمين السكن والمأكل والملبس، ونتيجة لتطور التفكير، بدأ يأخذ مناحي أخرى، وما تاريخ الحضارات إلا نتيجة لهذا التفكير. يمَكن التفكير الإنسان من إيجاد حلول وعلاقات وابتكارات جديدة، وبه يستنبط مبادئ ونظريات جديدة، وبذلك أصبح تنمية التفكير ضرورة عصرية ملحة بالإضافة لكونه من أغلى نصائح ووعظ السماء. وتكمن أهمية تنمية التفكير في المنفعة الذاتية للمتعلم، والمنفعة الاجتماعية العامة، والصحة النفسية، فالتفكير هو الاساس الاول في الإنتاج ويأتي الاعتماد عليه قبل الاعتماد على المعرفة.

وقد أثار التفكير اهتمام العلماء والباحثين، فطرحوا الأسئلة عن طبيعة التفكير، وعن مهاراته، وأبعاده ومستوياته، فتمخض عن ذلك كثير من النظريات والأفكار وبرامج تدريب، التي استخدمت في نطاق واسع ولكافة الأعمار لتشمل مختلف مجالات النشاط الإنساني، فتم بذل الجهود الكبيرة، وإنفاق الاموال الطائلة، وإجراء البحوث اللازمة لإيجاد آليات لتعليم وتطبيق التفكير بشكل فعال ومنظم. وهكذا غدا التفكير أمراً ملحًا، وقد اعُتبر استثماراً أمثل (أبو جادو ونوفل، 2010).

وظهرت أنواع من التفكير، كالتفكير عالي الرتبة الذي غدا من المصطلحات المهمة في الآونة الآخيرة. ومع التطور العلمي الذي يشهده العصر الحالي وجدت العديد من الاتجاهات التي تفسر التفكير عالي الرتبة والتي تنقسم ضمن إطارين رئيسيين هما: الاتجاهات التطورية والتي يندرج تحتها اتجاهات كل من اتجاه بياجية وفيجوتسكي وبلوم واوزبل بالإضافة إلى والاتجاهات الإجرائية التي يندرج تحتها اتجاهات كل من ستيرنبرغ وبرانسفورد وريسينك و ليبمان (المصالحة، 2012).

ويشتمل التفكير عالي الرتبة على مهارات تتضمن التفكير الناقد، والتفكير المنطقي والتفكير التأملي، والتفكير ما وراء المعرفي، والتفكير الإبداعي. وتعزى بعض استراتيجات التفكير عالي الرتبة في أغلبها إلى التفكير الإبداعي وبعضها الآخر إلى التفكير الناقد وذلك لأن الفرد أثناء أدائه على المهات النقدية والإبداعية لابد له من توظيف مهارته فوق المعرفية والتأملية لينجح في أدائه على هذه المهامات (أبو نجمي، 2011).

وبالنسبة إلى التفكير الناقد كأحد مهارات التفكير عالي الرتبة، فيعود في أصوله إلى أيام الفيلسوف الإغريقي سقراط الذي غرس معنى التفكير العقلاني بهدف توجيه السلوك. وفي العصر الحديث بدأت حركة التفكير الناقد مع أعمال جون ديوي عندما استخدم فكرة التفكير التأملي والاستقصاء، وفي الثمانيات من القرن العشرين بدأ فلاسفة الجامعات بالشعور بأن الفلسفة يجب أن تقدم شيئاً للمساهمة في حركة إصلاح المدارس والتربية. ومن ثم بدأ علماء النفس المعرفيون والتربويون في بناء وجهات النظر الفلسفية المتعلقة بالتفكير الناقد ووضعها في أطر معرفية وتربوية لاستغلال القدارت العقلية والإنسانية (الشوربجي، 2009).

ويعد التفكير الناقد من المسائل ذات الأهمية باعتباره أحد المفاتيح المهمة للتطور المعرفي الذي يساعد الفرد على استخدام أقصى طاقاته وقدراته للتفاعل بشكل إيجابي مع البيئة، وحتى يواجه ظروف الحياة التي تتشابك فيها المصالح وتزداد فيها المشكلات والأعباء. وأصبح هناك ضرورة لعقول ناقدة تستطيع الاستجابة لتلك المشكلات، وتضع الحلول المناسبة لها، لهذا بات التفكير الناقد مهماً وضرورياً في عالمنا السريع المتغير (جروان، 2010).

والشخص ذو التفكير الناقد يختار الحقائق والآراء في ضوء الأدلة التي تدعمها، كما يستطيع التمييز بين الرأي والحقيقة، والأفكار التي تعرض عليه تتطلب منه تفحصاً دقيقاً وإعطاء تبريرات منطقية، والتمييز بين نقاط قوة وضعف هذه الأفكار، واستخلاص العلاقات فيما بينها، والتمييز بين احتمال صحة الأفكار أو خطئها (الشوربجي، 2009).

أما بالنسبة للتفكير الإبداعي الذي يعَد من مهارات التفكير عالي الرتبة، فإنه يعد مطلباً أساسياً لكل المؤسسات ذات الفاعلية العالية لكي تصبح مؤسسات ناجحة وقادرة على الاستمرار، ليس باعتمادها على الإمكانيات المادية والمالية فقط، بل من خلال تفجيرها لقدرات الموارد البشرية الإبداعية، ولتطوير المؤسسات التي يمكن أن تنطلق منها الإبتكارات الأساسية الهادفة، حيث تعيش المؤسسات في الوقت الحاضر بيئة ديناميكة متغيرة تتسم بالانفجار المعرفي. مما أرغم المؤسسات على تبني ثقافةٍ ابداعيةٍ جديدة من شأنها تعظيم قدرات الموراد البشرية وأنعكاسها على الإبداع المؤسسي (موزي وهاريمان، 2011).

والتفكير الإبداعي هو قدرة الفرد على التفكير الحر الذي يمكنه من اكتشاف المشكلات والمواقف الغامضة ومن إعادة صياغة عناصر الخبرة في أنماط جديدة عن طريق تقديم أكبر عدد ممكن من البدائل لإعادة صياغة هذه الخبرة بأساليب متنوعة وملائمة للموقف الذي يواجه الفرد بحيث تتميز هذه الأنماط الجديدة الناتجة بالحداثة بالنسبة للفرد نفسه وللمجتمع الذي يعيش فيه وهذه القدرة يمكن التدريب عليها وتنميتها (محمود، 2008).

ويرى تورانس أن المبدع يميل إلى السيطرة والاعتماد على النفس وتكوين علاقة مع الآخرين، وهو ذو طلاقة لفظية وأكثر قدرة على الوصول إلى حلول لما يواجه من مشكلات، ولديه أفكار غريبة وغير مألوفة لكنها ذات قيمة وفائدة وهو ذو مستوى طموح ومرتفع وسريع النكتة. ويتفق" كاتل "مع "تورانس "من حيث أن المبدع يتميز بارتفاع مستوى الذكاء ورفض التقليد والثبات الانفعالي والإكثار من التأمل والقلق والانطواء (زمزمي، 2009). وتتبوأ القيادة التي هي حجر الأساس في أنشطة المؤسسات العامة والخاصة مكانة عليا، لما لها من تأثير على المؤسسات والأفراد بشكل عام. ومع تعاظم أنشطة المؤسسات أصبحت القيادة الحكيمة مطلباً ضرورياً لتعبئة قدرات الأفراد وتنظيم جهودهم، وتوجيهها بشكل صحيح نحو تحقيق أهداف المؤسسة، فتحقيق الأهداف في المؤسسات المختلفة يتوقف على كفاءة القيادة ومدى قدرتها على توجيه المؤسسة(الآغا، 2008) .

إن موضوع القيادة من أكثر المواضيع إثارة في العالم، خصوصا المهارات القيادية التي أصبحت المعيار الذي يحدد نجاح أي تنظيم. ومفهوم القيادة عادة يحكمه مجموعة من العوامل المتغيرة، كالبيئة والزمن والعوامل السياسية والاجتماعية والثقافية والنظام القيمي في المجتمع، والأهداف المراد تحقيقها. لذلك فإنه لا أحد ينكر أن هناك حاجة قوية للقيادة لإدارة المؤسسات، لأن معظم البحوث والدراسات اعتبرت أن القيادة عامل رئيس يسلح بقاعدة عريضة من المداخل والأساليب وباستخدام النمط المناسب (كنعان،2007).

فالقيادة فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين، بطريقة تضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. ويعرفها العجمي أنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم. ومن الناحية النفسية هي فن تعديل السلوك ليسير في الاتجاه المرغوب، فهي فن وعلم تحتاج دراسة خاصة ، وبحث عميق في نواحي العلوم الإنسانية ، كعلم دراسة الإنسان، وعلم النفس، والاجتماع. والقيادة ظاهرة موجودة في مختلف ميادين الحياة وفي المدارس، وفي الأندية ،وفي المصانع وفي الحكومات. ففي كل العلاقات الإنسانية هناك قادة، وهناك أتباع، ويتوقف الإنتاج والنجاح والتقدم على نوع وكفاية القادة (العجمي، 2010).

والمعروف أن القيادة في جوهرها صفة يضيفها الأتباع المرؤوسون من يولونه الثقة والولاء، لأن مجرد تقلد قمة السلطة في بنائها الهيكلي الهرمي لا يسبغ على شاغل المنصب صفة القيادة، وإن كان يمنحه رسمياً صفة الرئاسة، فالفرق بين القيادة والرئاسة هو فرق في النوع وليس في الدرجة. ومن ثم فإن توافر الصفات القيادية في الرئيس هو أساس نجاحه في إدارته. وهنا يظهر الاختلاف الجوهري بين القائد والرئيس في أنَ الرئاسة مفهوم يقوم على أساس انسياب السلطة في إطار التنظيم الرسمي الذي تمثله وليس عن طريق الاعتراف غير الرسمي بالقيادة، ولا الموافقة على التحرك بتوجيهات، لذا فإن الرئيس يعد الأهداف حسب مصلحة العمل من خلال الأهداف الرسمية للمنظمة ضمن منظور إلزامي، وعلى المرؤوسين إنجاز المهمات حسب الصلاحيات المخولة لهم من قبل المنظمة الرسمية. وهنا يجب التأكيد

على أن القائد يختلف عن الرئيس كونه يستمد سلطته من الجماعة، لتحقيق أهدافه المنظمة. وكلما كان قادراً على إقناع المرؤوسين بقدراته القيادية سيكون مقبولاً أكثر، وبالتالي تكون السلطة الممنوحة له من أتباعه وغالباً في هذه الحالة ما يتم انتخابه لأكثر من مرة (العيثاوي والفضالة، 2013).

وتأتي هذه الدراسة لتسليط الضوء على مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية لدى المديرين الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز .

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

تجسدت القيادة المتميزة في شخص جلالة الملك عبدالله الثاني من خلال إطلاقة لجائزته للتميز بمعاييرها الخمسة لنشر ثقافة الإبداع والتميز. وفي كل عام تطرح هذه الجائزة نفسها بقوة في الوزارات والمؤسسات وتشهد سباقا وتحديا للفوز بها لنيل جائزة التميز. ومن خلال اطلاع الباحثة على معايير جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز، وجدت أن جميع الوزارات والمؤسسات العامة والخاصة تسعى لتطبيق ممارسات هذه الجائزة .

ومن خلال عمل الباحثة في الحقل الإداري وطبيعة هذا النمط الإداري الذي يمارس وما ينطوي عليه من خبرات وممارسات تعايشت الباحثة معها، فقد لاحظت الاختلاف في أنماط التفكير والممارسات لدى المؤسسات والوزارات التي فازت بالجائزة، لذا فإنها وجدت أنه من الضروري معرفة الخصائص المميزة للمديرين الحاصلين على هذه الجائزة، من أجل تحديد الحالة الفكرية والمهارات القيادية التي تقف وراء نجاحهم. وبعد الإطلاع على الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة تم تناول متغيري التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية بمجالاتها (الذاتية، والفنية، والإدارية، والانسانية). وتساءلت الباحثة حول قيام المديرين بتفعيل تفكيرهم لتطوير هذه المهارات؟ أم انهم اكتسبوا هذه المهارات بالخبرة الطويلة؟ وهل التفكير عالي الرتبة بشكل خاص يخولهم لنيل الجائزة؟ أم أن تفعيل التفكير عالي الرتبة يفعل المهارات القيادية وبالتالي ينالون الجائزة؟

كما أن موضوع التفكير عالي الرتبة حديث نسبياً، حيث أن المعلوم والمعروف هو إما تفكيراً إبداعياً أو تفكيرا ناقداً ولكن الجمع بين التفكيرين، كان مدار بحث طويل، حول أهمية امتلاك هذين التفكيرين معاً، ودوره في النجاح والتفوق على مستوى الأفراد والمؤسسات.

فجاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى التفكير عالي الرتبة ومدى تطبيق المدراء لهذا النوع من التفكير، وعلاقته بالمهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

بالتحديد فقد جاءت الدراسة للإجابة عن الأسئلة التالية :

1. ما مستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟

2. ما مستوى المهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟

3. هل توجد علاقة أرتباطية دالة احصائياً بين التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية ؟

4. هل توجد فروق دالة احصائياً في التفكير عالي الرتبة لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، الخبرة، التفاعل بينهما) ؟

5. هل توجد فروق دالة احصائياً في المهارات القيادية لدى المديرين تعزى لمتغير (النوع الاجتماعي، الخبرة ، التفاعل بينهما) ؟

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة الحالية من كونها دراسة اهتمت بالمدراء الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وتكمن أهميتها أيضاً من خلال أصالتها وحداثتها، وبحدود علم الباحثة لم تعثر على دراسات تناولت متغيرات الدراسة الحالية وعينتها. وتكمن الأهمية النظرية تحديداً في توفير أدب نظري متعلق بمتغيرات الدراسة من جهة، وأيضا في توجيه الأنظار نحو جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز لما لها من

أهمية بالغة في تعزيز وتشجيع وتطوير الأداء لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات العامة والخاصة المشاركة في الجائزة من جهة أخرى.

كما تأتي أهمية هذه الدراسة من أنها تقدم تغذية راجعة عن مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية التي يتمتع به مديري المؤسسات والوزارات الذين شاركوا في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز بشكل خاص والمهتمين بشكل عام.

أما بالنسبة للأهمية العملية فتكمن بتوفير أدوات تشتمل على مقياس التفكير عالي الرتبة ومقياس المهارات القيادية، كما أن متغيرات هذه الدراسة بجدتها ستلفت انتباه الباحثين في إجراء مزيد من الأبحاث.

وعلاوة على ما ذكر، فأن هناك أهمية خاصة تنطلق منها هذه الدراسة ألا وهي تطبيق أدواتها على مجتمع ما ندر ان تطبق عليه أبحاث ودراسات في مجتمعنا على حد علم الباحثة. حيث أنه بحث تربوي في مجرياته طبق على عينة مديري وزارات ومؤسسات مجتمع متنوعة وليست مقتصرة على المؤسسات والوازرات التعليمية فقط.

التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

يعتبر كل من التفكير الناقد والتفكير الإبداعي من مهارات التفكير عالي الرتبة، لذا تم تعريفهم مفاهيمياً ومن ثم التطرق للتعريف الإجرائي للتفكير عالي الرتبة استناداً إلى مقياسي التفكير الناقد والإبداعي.

التفكير عالي الرتبة:

يعرف ليبمان (Lipman, 1991) التفكير عالي الرتبة بأنه التفكير الجيد الذي يجمع فيما بين مكونيه (التفكير الناقد والتفكير الإبداعي)، أي أنه مكافئ لاندماج كلا النمطين من التفكير فهو تفكير استدلالي ومنتج تأملي وغير تقييمي.

وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس التفكير عالي الرتبة الذي تم إستخدامه من قبل الباحثة والذي يشمل مقياسي التفكير الناقد والإبداعي .

التفكير الناقد:

يعرف واطسون وجلاسر التفكير الناقد بأنه تفكير مركب من الاتجاهات والمعارف والهارات، اتجاهات التقسي ومعارف مرتبطة بطبيعة الاستدلال الصحيح والمهارة في استخدام وتطبيق الاتجاهات والمعارف السابقة (قطامي وآخرون،2010).

وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس واطسن وجلاسر الذي تم تطويره من قبل الباحثة.

التفكير الإبداعي:

يعرف هونيج التفكير الإبداعي بأنه التفكير المتشعب الذي يتضمن تحطيم وتقسيم الأفكار القديمة، وعمل روابط جديدة بينها وتوسيع حدود المعرفة، وإدخال الأفكار العجيبة والمدهشة. أي توليد أفكار ونواتج جديدة من خلال التفاعل الذهني وزياده وتعميق الفهم للخبرات التي مر بها الفرد(Honig, 2001).

وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس تورانس الابداعي الصورة اللفظية (أ).

المهارات القيادية:

- **المهارة** هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا وذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الأخرين لتحقيق هدف معين (العديلي، 1995).

- **القيادة:** ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين فرد وجماعة وتنشأ تلقائياً تلبيةً لاشباع حاجات الأفراد وميلوهم الاجتماعية، حيث يكون لكل فرد من أفراد الجماعة المتفاعلة دور يقوم به(العلاق، 2010).

- **المهارات القيادية:** مجموعة من القدرات التي يجب ان يمتلكها القادة وتمكنهم من ممارسة دورهم القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكله إليهم بكفاءة وفاعلية (العجمي، 2010).

وتعرف إجرائياً: الدرجة التي يحصل عليها المدير على مقياس واطسن وجلاسر الذي تم تطويره من قبل الباحثة.

المدراء:

المدراء هم الذين ينظمون الموارد البشرية المادية والمصادر التمويلية في سبيل إنجاز أهداف محددة للتنظيم الذي يقودونه وإنجاز تلك الأهداف يحتاج مقدرتين هما: المقدرة الفنية و المقدرة الإدارية، جانب ذلك هناك مهارات إدارية من الضروري أن يتصف بها المديرون(كنعان، 2003).

وتعرف إجرائيا: المدراء الحاصلون على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والذين تم اختياريهم لتطبيق أدوات الدراسة وهم ما يمثلوا مجتمع الدراسة.

جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز:

تعد جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز أرفع جائزة على المستوى الوطني في كافة القطاعات لتجذير ثقافة الابتكار والابداع حسب معايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية. لهذه الجائزة معايير خمسة وهي القيادة، التمكين وبناء القدرات، الشراكات، البنية التحتية، العمليات. وقد استخدامت الباحثة معايير الجائزة الخمسة (القيادة، والتمكين وبناء القدرات، الشراكات، والبنى التحية، والعمليات) في مقياس التفكير الناقد ومن ثم تم صياغة اربع نقاط من كل معيار واستخدامها في كل مهارة من مهارات التفكير الناقد (التنبوء بالافتراضات، التفسير، تقييم المناقشات، الاستنباط، والاستنتاج). مركز الملك عبدالله الثاني للتميز، 2006.

حدود الدراسة

تقتصر حدود الدراسة على الآتي:

1. **الحدود البشرية:** طبقت الدراسة على المدريرين والمديرات الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من العام 2007−2012.
2. **الحدود المكانية:** طبقت الدراسة في الوزارات والمؤسسات العامة والخاصة التي نالت الجائزة.

3. **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الاول للعام الدراسي 2013.

4. **الحدود المنهجية:** تحدد نتائج هذه الدراسة بالأدوات المستخدمة ممثلة بمقياس التفكير عالي الرتبة (مقياس تورانس الإبداعي اللفظي (ا)، ومقياس واطسن وجلاسر للتفكير الناقد) ومقياس المهارات القيادية وخصائصها السيكومترية.

محددات الدراسة (صعوباتها):

تأثرت هذه الدراسة بمجموعة من المحددات منها :

1. اقتصرت الدراسة الحالية على المديرين الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في الاردن.
2. من الصعب تعميم نتائجها على القطاعات الاخرى لسرية المعلومات.
3. صعوبة في توزيع وجمع البيانات من الأفراد المبحوثين في عينة الدراسة.
4. محدودية الدراسات التي تناولت الربط بين التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية لدى المديرين مما اعتبر حافظ للباحثة باتجاه الخوض في غمار هذه الدراسة.

الفصل الثاني

الاطار النظري

التفكير:

أثير موضوع التفكير من ايام الفيلسوف الاغريقي افلاطون وارسطو وحتى بدايات القرن المنصرم. وفي الآونة الأخير برز العديد من العلماء والباحثين الذين تناولوا التفكير من عدة اتجاهات، وكلٌ يرجح نظريته، وطريقة تناول ومعالجة التفكير. وتشير الأدبيات الحديثة إلى أن إنسانية الفرد وتميزه يتحققان بالارتقاء بفكره وبقدرته على التفكير النافع له ولمجتمعه والبشرية جمعاء، فالفرد يكون إنساناً بفضل قدرته على التفكير وليس بفضل المعلومات التي يخزنها في ذهنه (العساف، 2013). فالتفكير سلوك يستخدم الرموز للتدليل على الأشياء والحوادث، حيث يستخدم أكثر من عملية حل إدراكي للمشكلات، أو عن طريق تحريك الأشياء ومعالجتها، حيث يتضمن الإشارة لحوادث غير موجودة من الواجب تذكرها، أو حوادث يجب تصورها وتخيلها (عدس وتوق، 2011).

ويعد التفكير نشاطاً داخلياً، وتختلف طبيعة أنشطته الفكرية من حيث نوعيتها وطبيعتها، فمنها ما هو بسيط ومباشر، ولا سيما تلك التي ترتبط بالأشياء المألوفة، ومنها المعقدة كما هو الحال في حل مشكلة ما أو ابتكار حلول جديدة (الزغول، 2009).

ويمكن القول بأن التفكير عملية كلية نقوم عن طريقها بمعالجة عقلية للمدخلات الحسية والمعلومات المسترجعة لتكوين الأفكار أو الاستدلال بها أو الحكم عليها ويتضمن أيضاً الإدراك والخبرة السابقة والمعالجة الواعية والحدس وعن طريقه تكتسب الخبرة معانيها (جروان، 2010). وهو مفهوم افتراضي مجرد يشير عملية داخلية تعزى إلى نشاط ذهني معرفي تفاعلي انتقائي قصدي موجه نحو حل مسألة ما، أو اتخاذ قرار معين، أو إشباع رغبة في الفهم أو إيجاد معنى أو إجابة عن سؤال ما أو اختراع أسلوب تكيف جديد لم يكن من قبل (قطامي وآخرون، 2010).

كما يشير كل من باريل ورايل (Barwel & Ryle) المشار لهما في بشاره (2003) إلى أن التفكير بمعناه الواسع هو كل نشاط عقلي يتضمن البحث عن معنى في الموقف أو الخبرة، سواء كان هذا المعنى واضحا أم غامضا، ولا يتم التوصل إلى هذا المعنى إلا بإمعان النظر والتمحيص وعن طريق الاستكشاف والتجريب. والتفكير يكون ناجحا إذا تم التوصل إلى معنى من الخبرة، وإلا فإنه تفكير غير ناجح، أي أنه ينتهي إلى الإخفاق. فالإنسان عندما يحاول التفكير بمسألة معينة، فهو يصيب تارة ويخطئ تارة أخرى.

أما نيومان (Newman, 1990) فيصنف مهارات التفكير في فئتين رئيستين هما مهارات التفكير الدنيا (Basic/Lower – Thinking Skills)، ومهارات التفكير العليا (Complex/Higher– Thinking Skills). وتعني مهارات التفكير الدنيا التطبيق الروتيني والآلي للمعلومات، والاستخدام المحدود للعمليات العقلية، فهي تتضمن ذكر المعلومات التي تم تعلمها سابقا، وهي مهارات يتفق الباحثون على أن تعلمها أمر ضروري قبل الانتقال إلى مستويات التفكير العليا. أما مهارات التفكير العليا فتعنى التحدي والاستخدام الواسع للعمليات العقلية، ويحدث هذا عندما يقوم الفرد بتفسير وتحليل المعلومات ومعالجتها للإجابة عن سؤال، أو حل مشكلة لا يمكن حلها من خلال الاستخدام الروتيني للمعلومات التي تم تعلمها سابقا، ويقع ضمن هذه الفئة مهارات التفكير الناقد والإبداعي والاستدلالي و(المنعكس) التأملي والتباعدي وغيرها.

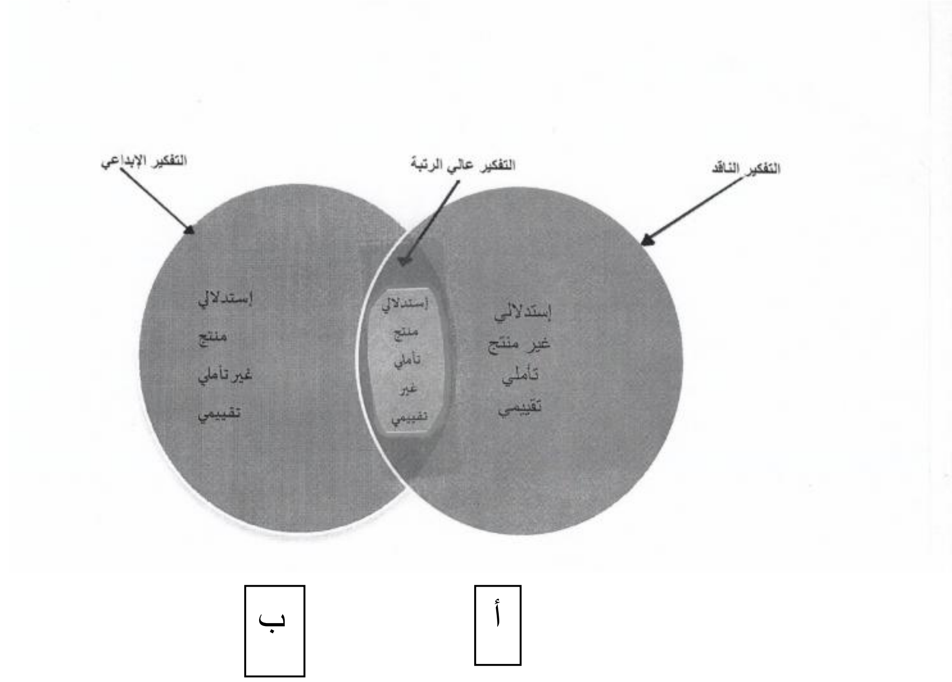
ويميز مارزانو وزملاؤه (Marzano, et, al 1988) بين أبعاد التفكير، وعمليات التفكير، ومهارات التفكير الأساسية، حيث تتضمن أبعاد التفكير ثلاثة مكونات هي: التفكير ما وراء المعرفي ، والتفكير الناقد، والتفكير الإبداعي . أما عمليات التفكير فهي تتابع معقد نسبيا لمهارات التفكير و تتضمن: صياغة المفهوم، وصياغة المبدأ، والاستيعاب، وحل المشكلة، اتخاذ القرار، والبحث والتركيب أو التشكيل، والكلام الشفوي.

التفكير عالي الرتبة : (Higher Order Thinking)

يستخدم بعض الباحثين مصطلح التفكير الناقد والتفكير عالي الرتبة بالتناوب، بينما البعض الآخر يعرف التفكير الناقد بأنه صورة من التفكير عالي الرتبة. وهناك اخرون يستخدمون مصطلخ التفكير عالي الرتبة ومصطلح حل المشكلات أيضاً بالتناوب، بينما يرى آخرون ان التفكير الناقد هو صورة من حل المشكلات. والبعض الآخر يعرف التفكير الناقد أنه جزء من عملية التقويم للأدلة التي تم جمعها لحل المشكلات أو النتائج التي تم إنتاجها بالتفكير الإبداعي (عبده، 2008).

تباينت التعريفات ووجهات النظر حول التفكير عالي الرتبة استنادا إلى أسس واتجاهات ونظريات متعددة، فيعرفه ليبمان (Lipman, 1991) بأنه التفكير الجيد الذي يجمع فيما بين مكونيه (التفكير الناقد والتفكير الإبداعي)، أي أنه مكافئ لإندماج كلا النمطين من التفكير فهو تفكير استدلالي ومنتج تأملي وغير تقييمي. ويؤكد أيضاً أن التفكير عالي الرتبة نمط تفكير يتطلب جهداً ذهنيا خاصا وصبراً على الشك والغموض والاستقلالية وتوسيع حدود المعرفة لما تم اكتشافه. وهو تفكير غني بالمفاهيم ويتضمن تنظيما ذاتيا لعملية التفكير ويسعى الاستكشاف والفضول المعرفي باستمرار.

فالتفكير الناقد يتضمن المحاكمة المنطقية، أما التفكير الإبداعي فهو يتضمن المحاكمة العقلية الإبداعية، فلا يوجد تفكير ناقد دون القليل من المحاكمة العقلية الإبداعية، ولا يوجد تفكير إبداعي دون القليل من التفكير الناقد، أي انه لا يوجد تفكير ناقد خالص وتفكير إبداعي خالص. فهناك تفكير عالي الرتبة، وهو مزيج من كلا النمطين، والشكل (1) يوضح علاقة التفكيرين الناقد والإبداعي بالتفكير عالي الرتبة.



شكل (1): العلاقة بين التفكير عالي الرتبة والتفكير الإبداعي والناقد (عبده، 2008)

وحسب ليبمان (Lipman) المشار له في بشارة (2003) أنه يعتقد إذا مثل التفكير الناقد بالدائرة (ا) والتفكير الإبداعي بالدائرة (ب)، فإن دمج الدائرتين هو ما يسمى بالتفكير عالي الرتبة. إي انه مزيج من التفكير الناقد الذي يتطلب محاكمة عقلية نقدية، والتفكير الإبداعي الذي يتطلب محاكمة عقلية إبداعية. فالتفكير الجيد يتكون من مجموعة القدرات التفكيرية الناقدة والإبداعية، والتي تساعد الفرد على أن يصحح تفكيره بنفسه، ويفكر تفكيراً ناقداً عقلياً. كما ويضيف أن هذا النمط من التفكير يرتبط بعدة متغيرات منها: المهارات المعرفية، مجتمع التقصي، ومواقف الحوار.

إن التفكير عالي الرتبة يتضمن أيضاً تنظيماً ذاتياً لعملية التفكير ويسعى إلى الاستكشاف باستمرار، ولكن إذا كانت مواقف التفكير وقضاياه المطروحة للفحص والتدقيق تفتقر كثيراً لسماته المتمثلة بـ (ثراء المفاهيم والتنظيم الذاتي، والاستكشاف والفضولية)، فمن المشكوك فيه عندئذ أن ينظر إليها على أنها حالة أو موقف من التفكير عالي الرتبة (العتوم وآخرون، 2007).

وتوصل ريسينك وكلوبفر (Resinck, Klopfer, 1989) إلى عدد من الخصائص المميزة للتفكير عالي الرتبة وتتمثل بـ:

– أنه غير قابل للتنبؤ (أي طريقة العمل غير موضحة بالكامل بشكل مسبق).

– أنه معقد (أي أنّ هناك طاقة ذهنية كبيرة تخصص لجوانب حل المشكلة).

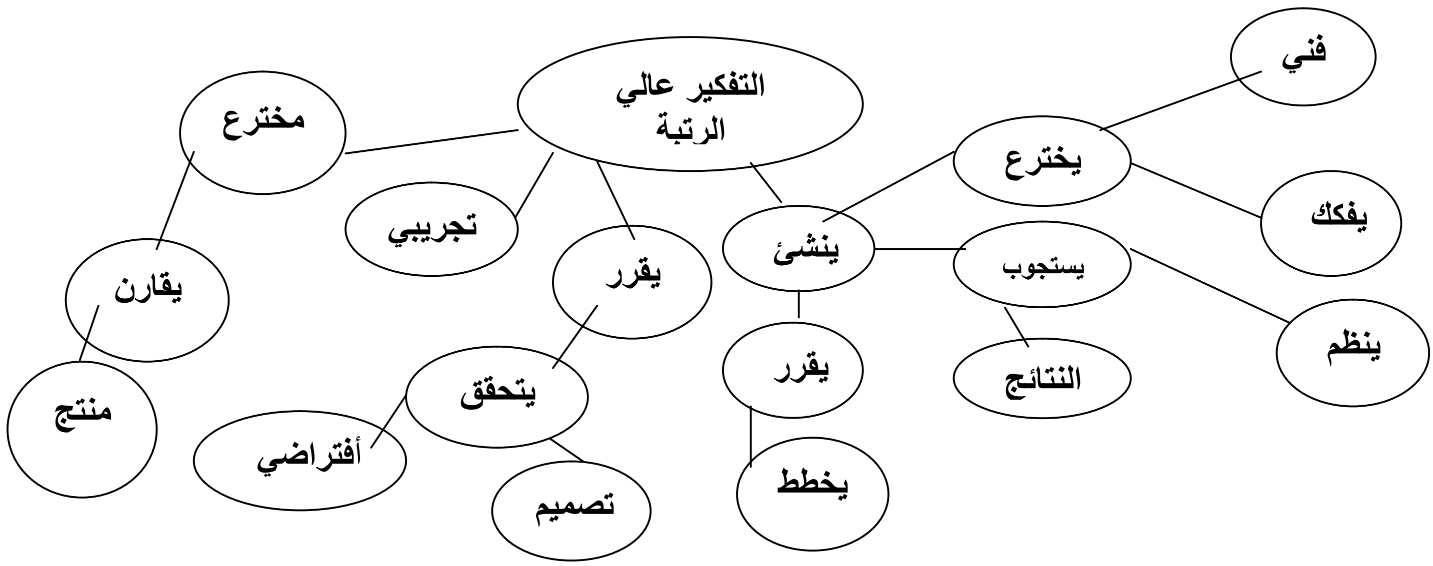
– أنه يتضمن أحكاما دقيقة، وتطبيق مقاييس متعددة (أحيانا متناقضة).

– أنه غير أكيد، إذ ليس كل ما يتصل بالمهمة المتوافرة معلوماً.

– أنه يتضمن تنظيما ذاتيا لعملية التفكير، وافتراض المعاني، فالمفكر يكتشف معنى في ما لا يكون له معنى، أي يفسر ما لا يفسر.

وفي المقابل، فإن التفكير متدني الرتبة يكون قابلا للتنبؤ، بسيطا وشبيها برد الفعل العكسي، فالمفكر ينتقل بين المواقف التفكيرية دون تنظيم داخلي، ولا يتضمن بالضرورة الوصول معنى.

وترى ريسنك (Resnick) المشار اليها في عدنان العتوم واخرون (2007) أنه بالاضافة إلى ذلك أن التفكير عالي الرتبة هو مجموعة من الأنشطة الذهنية المفضلة التي تتطلب تحليلاً لأوضاع معقده وفقاً لمعايير متعددة، ويتضمن حلولا متعدده، ويتجنب الحلول أو الصياغات البسيطة، وأن مهمة المفكر هو أن ينشئ أو يكتشف معنى، في ما لا يكون له معنى، أي الوصول إلى معنى بالرغم من عدم وضوح الخبرة أو الموقف. ويسمى التفكير عالي الرتبة أيضاً تفكيراً ناقداً أو استراتيجياً. التفكير عالي الرتبة يمكن ان يوصف بأنه القدرة على استخدام المعلومات لحل المشكلات، تحليل الحجج، أو القيام بالتنبؤ، إنه ينطوي على اختبار الفرضيات والقيم، وتقييم الدليل، تقييم الاستنتاجات.



شكل (2): التفكير عالي الرتبة (أبو نجمي، 2011)

قام مكبيك (1981) المشار إليه في أبو نجمي (2011)، بتوضيح التفكير عالي الرتبة كما هو موضح بالشكل (2)، حيث وضح ان التفكير عالي الرتبة ينطوي على التحول للمعلومات والأفكار، بمعنى ان التحول يحدث عندما يدمج الفرد الحقائق والأفكار ويقوم بشرح الفرضية أو التوصل إلى بعض الاستنتاجات والتفسير. إن معالجة المعلومات والأفكار من خلال هذه العمليات تسمح للأفراد حل المشاكلات، واكتساب فهم واكتشاف معنى جديدا.

قام بشارة (2003) بالاشارة إلى وجود أربع خطوات مهمة في تعليم التفكير عالي الرتبة وهي: تقديم المهارة (تحليل البيانات، صياغة التنبؤات....الخ)، توضيح وشرح المهارة، تمثيله.

مفاهيم التفكير عالي الرتبة:

هناك عدد من المفاهيم التي تؤثر في التفكير عالي الرتبة موضحة كما يلي:-

ا. **السياق (Context):** تعتمد مستويات التفكير على السياق البيئي الذي يفرض العديد من المتغيرات والظروف المختلفة التي تتحدى عمليات التفكير. فالتفكير عالي الرتبة الناجح يعتمد على قدرة الفرد على التطبيق، والملاحظة وإنشاء المعرفة للحالة التي يخبرها الفرد (King, Ludwika, & Frank, 2008).

2. ما وراء المعرفة (Meta cognition): يتضمن تفكير ما وراء المعرفة الوعي بعمليات التفكير، والمراقبة الذاتية والتطبيق المدرك لخطوات التفكير. ويعتمد نجاح الفرد في التفكير ما وراء المعرفي على اعتقاده بأنه يتمتع بمستوى عال من الذكاء وعلى توقعات الآخرين العالية مثل المعلمين والآباء لقدراته (Mull, 2012).

3. الاستيعاب (Comprehension): الاستيعاب جزء من مهارات التفكير الدنيا، ومكمل لتطور مهارات التفكير عالي الرتبة. وذلك يعني أن الفرد ينشئ معنى للمعلومات وينشئ أيضاً مخططاً جديداً من خلال أنشطة محددة. ويتضمن الاستيعاب ما يلي:-

- مواجهة الأفكار المتضاربة والمعلومات، المشاكلات.
- عمل العديد من الاكتشافات.
- تلخيص وسرد القصص، ومناقشة الأفكار الجديدة وعلاقاتها ببعضها البعض.
- المفاهيم الجديدة وعلاقاتها بالمفاهيم الاخرى.
- تطبيق الأفكار الجديدة والمعلومات في أنشطة وحل المشكلات العادية (عبده، 2008).

4. الإبداع (Creativity): يتطلب الإبداع الذهاب إلى ما وراء ما تم تعلمه من مفاهيم وقوانين، ليتم توليد الحلول. والإبداع ينطوي على التفكير المتشعب والتفكير المتقارب من أجل توليد أفكار جديدة. ومكان الإبداع في شبكة من مهارات التفكير عالي الرتبة حيث تم التعبير عنه جيدا من قبل العالم الكيميائي لويس باستور من ملاحظاته حيث قال " الإشراقة تفضل العقل المرن المتيقظ" لانه " فقط العقل المرن يستطيع عمل علاقات بين الأحداث التي لا علاقة لبعضها ببعض، وتبرز العلاقة في حادثة صدفة" وإنتاج الحلول التي هي أصيلة ومناسبة (King, Ludwika,& Frank, 2008, p13).

5. التبصر (Insight): التبصر هو الحل المفاجئ غير المتوقع للمشكلة، ويبدو التعقيد الشرارة أو البداية لحل المشكلات وذلك من خلال التبصر. والحلول من غير التبصر تستخدم القواعد، بينما الحلول عبر

التبصر تتطلب حل المشكلات واستراتيجيات معرفية تماما كما عرفها جانية وبرغنز وواغر (1988). ومن منظور آخر الحلول من غير التبصر تتطلب الاستيعاب والتطبيق، غير ان الحلول عبر التبصر تتطلب التحليل، والتركيب، والتقييم تماما كما عرفها بلوم (1956). (King, Ludwika,& Frank, 2008, p15).

6. الذكاء (Intelligence): عرف الذكاء من عدة نواحي، فقدم العلماء على اختلاف مدارسهم تعريفات شتى للذكاء. فبعض التعريفات يتعلق بوظائف الذكاء والبعض الآخر متعلق بالطريقة التي يعمل بها، ومنهم من أكد على الأساس العضوي للذكاء، بأنه قدرة عضوية فسيولوجية تلعب العوامل الوراثية دورا كبيرا فيها، بينما أكد بعضهم الآخر أن الذكاء ينتج من التفاعل بين العوامل الاجتماعية والفرد. كما أكد البعض أن الذكاء يستدل عليه ويتم تحديده وملاحظته من المظاهر السلوكية للفرد (المعايطة والبواليز، 2007).

ويشتمل الذكاء على:

- القدرات العامة والخاصة.
- كما أنه متعدد المهارات في العمليات العقلية التي تنطوي على التفكير المتقارب والمتباعد.
- بالإضافة أنه متعدد الأنواع، مثل الذكاء اللغوي، والذكاء الرياضي، المكاني، الموسيقي، الجسدي والحس الحركي والشخصي، وقدرات داخل الشخص نفسه والتي تؤثر على نهج واحد لحل المشكلات والتفكير (جروان، 2008).

7. حل المشكلات (Problem Solving): المشكلة هي موقف محير أو معقد يتم تحويله أو ترجمته إلى سؤال أو عدد من الأسئلة التي تساعد على حلها. ويمكن أن تعزى المشكلة أو الحيرة في الموقف إلى العديد من الأسباب. وتتطلب عملية حل المشكلات العديد من القرارات الناجحة، وكل منها يعتمد على النتائج التي تسبقها (خريسات، 2005).

مهارات التفكير عالي الرتبة Higher Order Thinking Skills

تتضمن مهارات التفكير عالي الرتبة التفكير الناقد، والتفكير المنطقي، والتفكير التأملي، وما وراء المعرفي، والتفكير الإبداعي. ويتم تفعيل هذه المهارات عندما يواجه الأفراد مشاكل غير اعتيادية، أو أشياء مشكوك فيها، وقرارات، وأسئلة، ومعضلات. والتطبيق الناجح لهذه المهارات هو : التفسير، واتخاذ القرارات، والأداء، والمنتج ضمن المعرفة المتوفرة في هذا السياق والخبرة والتي تقوم بتعزيز النمو المستمر في المهارات العقلية الاخرى (King, Ludwika, & Frank, 2008).

ترتكز مهارات التفكير العليا على مهارات التفكير الدنيا مثل التمييز، والتطبيق البسيط، والتحليل، وعلى الاستراتيجيات المعرفية المرتبطة في المعرفة السابقة، واستراتيجيات التعليم الملائمة والصحيحة وبيئات التعلم التي تسهل النمو، بالاضافة مثابرة الطلاب وتمتعهم بالعقل المنفتح والسلوك المرن والمراقبة الذاتية (Resnick, Klopfer, 1989).

قام مول (Mull, 2012) بتسليط الضوء على أهمية العمليات المعرفية والتفكير الناقد والإبداعي التي تتيح الفرصة اليوم في وضع نهج منظم للكفاءة المعرفية والإبداعية في المؤسسات والمنظمات. وأشار إلى أن مهارات التفكير عالي الرتبة تتكون من التحليل والتركيب والتقيم كما جاء في هرم بلوم (1956)، حيث عرف التحليل أنه عملية تحطيم الكل لتصبح الأجزاء لها معنى وتساهم في العملية الإبداعية. والتركيب هو جمع عناصر مختلفة عن بعضها البعض لخلق فكرة جديدة وأصيلة، وهذه الفكرة الأصيلة الجديدة تكمن قيمتها وجدتها فقط إذا كان بالإمكان تقييمها. فالتقييم هو الجسر بين التحليل والتركيب لأنه لديه القدرة على ملاحظة الافتراضات أو القيم المخفية وملاحظة الفروق بين الحقيقة والرأي.

يتضمن التفكير عالي الرتبة عددا من المهارات ويمكن تلخيصها كما يلي:

الجدول (1) : مهارات التفكير عالي الرتبة

الرقم	اسم المهارة	تعريفها
1	الوصف	القدرة على تحديد ميزات أو ملامح الموضوع أو الفكرة بهدف تمكين الآخرين من الحصول على فكرة واضحة للشئ الذي يتم وصفه.
2	التنظيم	القدرة على وضع المفاهيم والأشياء أو الأحداث التي ترتبط فيما بينها بصورة أو بأخرى في سياق متتابع لمعيار معين.
3	التساؤل الناقد	القدرة على إيجاد أسئلة بهدف إجراء فحص دقيق للموضوع أو القضية واكتشاف مواطن القوة والضغف بالاستناد معايير مقبولة.
4	حل الأسئلة مفتوحة النهاية	القدرة على إيجاد العديد من الحلول والأفكار للمشكلات التي تتطلب حلولا متعددة.
5	تحليل البيانات ونمذجتها	القدرة على تجزئة البيانات والمعلومات المعقدة مكوناتها وعناصرها الفرعية وتمثيلها بصيغ مختلفة كالمعادلات والمخططات المفاهيمية وإقامة علاقات مناسبة بين هذه المكونات باستخدام أدوات الربط.
6	صياغة التنبؤات	القدرة على قراءة البيانات والمعطيات والذهاب إلى ما هو أبعد من ذلك أي تجاوز حدود المعلومات المعطاه.
7	التحليل	القدرة على تجزئة المعلومات المركبة المعقدة إلى أجزاء صغيرة مع تحديد مسمياتها وأصنافها وإقامة علاقات مناسبة بين الأجزاء.
8	التركيب	القدرة على وضع العناصر أو الأجزاء معا في صورة جديدة لإنتاج شئ مبتكر ومتفرد.
9	التطبيق	القدرة على استخدام المفاهيم والقوانين والحقائق والمعلومات التي سبق تعلمها في حل مشكلة تعرض في موقف جديد غير مألوف.
10	التقويم	القدرة على إصدار حكم على شئ حسب معيار معين.

المصدر: (العتوم وآخرون، 2007).

ونلاحظ من الجدول (1) ان مهارات التفكير عالي الرتبة هي مهارات التفكير الناقد والإبداعي مجتمعة معاً مما يمثل انسجاماً لممارسي هذا التفكير. ويظهر الجدول تناغماً لمهارات التفكير عالي الرتبة من خلال الوصف والتنظيم وتحليل البيانات ونمذجتها وانتهاءً بالتطبيق والتقويم التي تمثل اعلى مستوى من مستويات التفكير عالي الرتبة.

التفكير الناقد:

يعرف التفكير الناقد بأنه قدرة الفرد الذاتية في التعامل مع ما يعطى له، أو يطلب منه أداؤه، حيث أنه لا يعتبر كل ما يعطى له مسلما به، بل عليه أن ينظر فيه ويكون له رأي شخصي مستند على براهين ذاتية مقنعة بقبول أو رفض أو تعليق الحكم على أمر ما (دي بونو، 2005).

وهو تفكير تأملي محكوم بقواعد المنطق والتحليل، وهو نتاج لمظاهر معرفية متعددة كمعرفة الافتراضات، والتفسير، وتقويم المناقشات، والاستنباط والاستنتاج. والتفكير الناقد أيضاً عملية تقويمية تستخدم قواعد الاستدلال المنطقي في التعامل مع المتغيرات، كما يعد عملية عقلية مركبة من مجموعة من المهارات وميول (الشريدة وبشارة، 2010).

أما سوارتز وبيركينز قد عرفا التفكير الناقد بأنه: " الفحص والتقييم الناقد للمعتقدات ومسارات السلوك. ومن الامثلة التي أورداها" يقال أن كولومبوس أكتشف أمريكا. كيف نعرف ذلك؟ ما هي أسس اعتقادنا بذلك؟ إذا كانت وثائق تاريخية، فأي الأدلة تقول إنها سليمة؟ ". وبناء عليه فإننا في التفكير الناقد نهدف إلى إصدار حكم ناقد بخصوص ما يجب قبوله على أنه معقول وما يجب فعله ونبحث عن معلومات موثوق فيها لاستخدامها كأدلة تدعم أحكامنا (السمادوني، 2009، ص 474).

ويرى إينس (Ennis) المشار اليه في علاونة (2009) أن التفكير الناقد مهارة التعرف الصحيح والمقبول والمبنى على التأمل في مسائل أو مواقف معينة، و يتسم بسمتين أساسيتين:

1. أنه تفكير معقول (Reasonable) أي أنه يؤدي إلى استنتجات وقرارات سليمة مبررة ومؤيدة بأدلة مقبولة.

2. أنه تفكير تأملي (Reflective) يظهر فيه وعي تام لخطوات التفكير التي يتم التوصل بها الاستنتاجات والقرارات.

ويمكن القول أن التفكير الناقد هو التفكير بالمفاهيم، ويتطلب بناء شبكة من الأفكار للمفاهيم المرتبطة بالعالم، تدخل الأبنية أو المخططات الذهنية، وتساعد على اختبار وفحص هذا العالم المحيط. ويتضمن هذا النمط من التفكير أيضا التمييز بين الحقائق والمفاهيم ذات الصلة بالسياقات الاجتماعية Elder & Paul 2001).

وقد أشارات الدراسات أن التفكير الناقد يتضمن:

1. عملية التأمل حول الأفكار والمفاهيم المطروحة.

2. توليد الفرضيات حول هذه الأفكار بشكل فعال.

3. جمع المعلومات ذات العلاقة، إما لتأكيد أو رفض الفرضيات التي تم توليدها (أبو جادو ونوفل، 2007)

مهارات التفكير الناقد

جدول (2) **المهارات الرئيسة والفرعية التي تندرج ضمن كل مهارة من مهارات التفكير الناقد**

المهارة الرئيسية	المهارات الفرعية
المهارة الأولى: مهارة التفسير	– مهارة التصنيف. – مهارة استخلاص المغزى أو الدلالة. – مهارة توضيح المعنى.
المهارة الثانية: مهارة التحليل	– مهارة فحص الأفكار. – مهارة تحديد الحجج. – مهارة تحليل الحجج.
المهارة الثالثة: مهارة التقييم	– مهارة تقييم الادعاءات. – مهارة تقييم الحجج.
المهارة الرابعة: مهارة الاستنتاج	– مهارة فحص الدليل. – مهارة تخمين البدائل. – مهارة التوصل استنتاجات.
المهارة الخامسة: مهارة الشرح	– مهارة إعلان النتائج. – مهارة تبرير النتائج. – مهارة عرض الحجج.
المهارة السادسة: مهارة تنظيم الذات	– مهارة اختبار الذات. – مهارة تصحيح الذات.

المصدر : (أبو جادو ونوفل،2010)

توصل مؤتمر هيئة خبراء دلفي في عام (1992) إلى وضع قائمة تتضمن مهارات التفكير الناقد الرئيسة، والمهارات الفرعية التي تندرج ضمن كل مهارة رئيسة. والجدول (2) أعلاه يبين هذه المهارات.

معايير التفكير الناقد

يتفق الباحثون على وجوب توافر عدد من المعايير والمواصفات في التفكير الناقد عند معالجة ظاهرة ما أو موقف معين، وتتخذ أساسا في الحكم على نوعية التفكير الاستدلالي أو التقييمي الذي يمارسه الفرد في معالجته للمشكلة أو الموضوع المطروح. وأبرز هذه المعايير هي (جروان، 2010):-

1. الوضوح (Clarity): يعد من أهم معايير التفكير الناقد باعتباره المدخل الرئيس لباقي المعايير. فاذا لم تكن العباره واضحة، فلن نستطيع فهمها ولن نستطيع معرفة مقاصد المتكلم. وبالتالي لن يكون بمقدورنا الحكم عليها بأي شكل من الاشكال.
2. الدقة (Accuracy): معيار الدقة هو أن تكون العبارة صحيحة وموثقة، وقد تكون واضحة ولكنها ليست دقيقة.
3. التحديد (Precision): ويقصد بالدقة في التفكير، استيفاء الموضوع حقه من المعالجة والتعبير عنه بلا زيادة أو نقصان.
4. العلاقة (Relevance): ويعني مدى العلاقة بين السؤال أو المداخلة أو الحجة أو العبارة بموضوع النقاش أو المشكلة المطروحة.
5. العمق (Depth): ينطوي العمق على أسباب تعقد المشكلة، وما هي هذه التعقيدات. ونعبر عن العمق بسؤال: هل لديك إجابة لمعالجة تعقيدات العبارة؟ فعبارة "لا تستخدم المخدرات" هي جملة صحيحة تماما وحقيقية ومنطقية إلا انها لا تفسر عمق استخدام المخدرات وعواقب الإدمان، لاننا نتكلم هنا عن موضوع معقد كالمخدرات ولا يتم التعامل مع هذا الموضوع بسطحية.
6. الاتساع (Breadth): يوصف التفكير الناقد بالاتساع أو الشمولية عندما تؤخذ جميع جوانب المشكلة أو الموضوع بالاعتبار.
7. المنطق (Logic): من الصفات المهمة للتفكير الناقد أو الاستدلال أن يكون منطقيا. وصفة المنطق هي المعيار الذي يستند اليه الحكم على نوعية التفكير. ويقصد بالتفكير المنطقي

" تنظيم الافكار وتسلسلها وترابطها بطريقة تؤدي إلى معنى واضح أو نتيجة مترتبة على حجج معقولة".

التفكير الإبداعي:

يعد التقدم العلمي والتكنولوجي والحضاري الذي نعيشه اليوم ثمرة لجهود مضنية للعديد من المبدعين، فإن العمل على استمرار هذا التقدم مرهون باطلاق المزيد من الطاقات الإبداعية الكامنة لدى الأفراد; إذ إن هذا التقدم يتمخض عنه المشكلات في شتى مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تحتاج حلول إبداعية لا تتأتى إلا من خلال إعداد الفرد لمواجهة مثل هذه التحديات (أبو جادو ونوفل، 2010).

وقد قام العديد من الباحثين بتقديم تعريفات للتفكير الإبداعي منها ما أورده هونيج (Dul, Ceylan and Jasper 2011) من أن التفكير الإبداعي "هو التفكير المتشعب الذي يتضمن : تحطيم الأفكار، وتقسيم الأفكار القديمة، وعمل روابط جديدة بينها، وتوسيع حدود المعرفة، وإدخال الأفكار العجيبة والمدهشة".

ويرى أوزابل (Osbel) أن الإبداع موهبة نادرة في مجال معين من مجالات الجهد الإنساني بينما يرى وايت أن الإبداع وسام نعلقه على أصحاب النتاجات الأصيلة (إبراهيم، 1997). ومن المكونات الضروية للإبداع والتفكير الإبداعي: حب الاستطلاع (Curiosity)، والتخيل (Imagination). فالتخيل يساعد في اكتشاف الحلول الإبداعية التي تؤدي إلى اكتشافات جديدة، أي إنه القدرة على التفكير لأبعد حد من حدود العالم اليومي، إذ يقدم الفرصة الكافية للأفراد ليفكروا خارج المجال المحدد (أبو ندي، 2004).

ويرى البرت أينشتان (Albert Einestiin) أن الخيال اكثر أهمية من المعرفة، فبدون الخيال لا يمكن تكوين المعرفة، أما حب الاستطلاع (المعرفة) فهو المصدر الدائم للأفكار الجديدة، إذ يسمح للأفراد بالتفكير ومعالجة الأفكار والمفاهيم بطريقة مختلفة (Hawas, 2005).

أستخدام التفكير الإبداعي:

أشار ديبونو في كتابه (الابداع الجاد) إلى أن التفكير الإبداعي يتضمن عدة مهارات منها (دي بونو، 2005):-

1. التطوير: يعتبر التطوير الاستخدام الأكبر للتفكير الابداعي وذلك من أجل صنع تحسينات أو إيجاد طريقة "أفضل" لعمل الاشياء.

2. حل المشكلات: تعتبر طريقة تقليدية في استخدام التفكير الإبداعي. وإذا كانت الطرق المعيارية لا تستطيع أن تقدم حلا فسوف تكون هناك حاجة في استخدام التفكير الإبداعي.

3. الفرصة والثمن: يتطلب تصميم الفرص تفكيرا إبداعيا. إن تصاميم الفرص تعتمد على شخص يقوم بجهد ما لإيجادها، وهذا يتطلب روح المغامرة، هذه الفرص لا ترقد هامدة منتظرة من يكتشفها، إنما لابد من توليدها.

4. المستقبل: إن الاعمال التي نقوم بها نحصل على نتائجها في المستقبل، لذا فإن التفكير الإبداعي مطلوب للتنبؤ بنتائج الأعمال وتوليد بدائل أخرى تؤخذ في الاعتبار.

5. الدافعية: يعتبر الإبداع دافعا قويا لانه يجعل الأشخاص أكثر اهتماما بما يعملون، ولذلك فإنه من المهم تشجيع الجهد الإبداعي ومكافأته.

مكونات التفكير الإبداعي:

يتكون التفكير الإبداعي من المهارات الآتية (السرور، 2002):

1. الطلاقة (Fluency): تتضمن تعدد الأفكار التي يمكن استدعاؤها أو السرعة التي يتم بها استدعاء استعمالات، ومرادفات وفوائد لأشياء محددة، وسيولة الأفكار وتدفقها وسهولة توليدها.

2. المرونة (Flexibility) : وتشير إلى القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغيير الموقف، وهي عكس الجمود الذهني. والمرونة نوعان : تلقائية وتكيفية.

3. الأصالة (Originality): تعبر الفكرة أصيلة إذا كانت فكرة غير متكررة، وهي الفكرة التي لا تخضع للأفكار الشائعة وتتصف بالتميز. وتعتمد هذه الخاصية على فكرة الملل من استخدام الأفكار المتكررة والحلول التقليدية، وترتكز على أفكار ذات قيمة من حيث النوع والجدة وهي التفرد بالفكرة.

4. الحساسية تجاه المشكلات (Sensitivity to Problems): وتتضمن ملاحظة الفرد الكثير من المشكلات في الموقف الذي يواجهه، وإدراك الاخطاء، ونواحي النقص والقصور والإحساس والشعور بالمشكلات، وتتضمن ارتفاع مستوى الوعي وزيادته.

5. التوسع (Elaboration): تتضمن الوصول إلى افتراضات تكميلية تؤدي بدورها زيادة جديدة، وهي عبارة زيادة عن مساحة الخبرة، والوصول إلى تنميات جديدة مما يوجد لدى المتعلم من خبرات.

أساليب التفكير الإبداعي (Creative Thinking Techniques)

قام إدوارد ديبونو في كتابه "الإبداع الجاد" بطرح أساليب التفكير الإبداعي (دي بونو، 2005) وتتكون مما يلي :-

أولا: التطوير (Evolution) : هي عملية التحسين المتتالي والمتتابع للأفكار، حيث تأتي الأفكار الجديدة من أفكار أخرى سابقة، وحلول جديدة من حلول قديمة.

ثانيا: التركيب أو التجميع (Synthesis): يتم دمج فكرتين موجودتين أو أكثر لإعطاء أو انتاج فكرة جديدة.

ثالثا: الثورة (Revolution): وتكون هنا أفضل الأفكار هي الفكرة المختلفة تماما عن الأفكار السابقة والتي قد تأتي بجديد.

رابعا: إعادة الاستخدام أو التطبيق (Reapplication): ويكون بالنظر إلى الشئ القديم بطريقة جديدة وعدم الثبات على وضع أو استخدام واحد.

خامسا: تغيير الأتجاه (Changing direction): ويقصد به تغيير الاتجاه في التفكير بالمشكلة وذلك من جانب أخر.

سادسا: العصف الذهني (Brainstorming): أسلوب في تطوير وتوليد الأفكار الإبداعية ويهدف إلى إخراج الفرد من حدود التفكير المعتاد ويمكن حدوثه بشكل فردي أو ضمن مجموعات.

العلاقة بين التفكير الناقد والتفكير الإبداعي

يفترض ولسون المشار إليه في بشارة (2003) أن التفكير الناقد والإبداعي لا يمثلان نفس العمليات التفكيرية، مع أنهما يشتركان في خصائص معينة، فكلاهما يتضمنان مهارات الاستدلال والمرونة الذهنية، وحل المشكلات، ويهدفان إلى المحاكمة العقلية، وهما مكملان لبعضهما البعض. ويخلص إلى القول بأن الفرق الجوهري بين النمطين السابقين هو أن التفكير الإبداعي يطرح أسئلة من مثل: "ماذا لو". في حين يطرح التفكير الناقد أسئلة من مثل: "إذا كان...فإن".

يتميز التفكير الناقد بأنه لا يتعارض مع التفكير الإبداعي التلقائي الحر. فالمفكر المبدع الذي يجمع أفكاراً وبدائلاً يحتاج بالضرورة إلى النظر لهذه الأفكار بعين ناقدة، بحيث يختبر ما تعانية هذه الافكار من جوانب الضعف، وأن ينتقي أكثرها خصوبة، وأن يحسن الأفكار الأخرى أو ينحيها جانباً، ولإيجاد حل أصيل لمشكلة منطقية معقدة، فإن ذلك يتطلب قوى إبداعية (بشارة، 2003).

القــيادة (Leadership):

يختلف الباحثون والكتّاب في وجهة نظرهم حول مفهوم القيادة، فقد أكد بعض الباحثين على أن القيادة هي القدرة على التأثير في الأعضاء أو الجماعة، وبعضهم أكد على أنها جملة من السلوك والإجراءات التي تؤثر في نشاطات الأفراد العاملين، والبعض الآخر أشار إلى أنها عملية تفاعل متبادل بين القائد ومرؤوسيه (كشمولة، 2007). يضاف إلى ذلك سعي القيادة الإدارية جاهدة لتحقيق وجودها من خلال تعاملها مع البعد الاجتماعي، إذ تتمحور فاعليتها فيما تشغله من الأدوار التي تتضمن مجموع المسارات الاجتماعية، إذ تعدّ القيادة الإدارية واحدة من العوامل المهمة في تحقيق أهداف المنظمات وخلق التوازن بينها وبين العاملين وتوفير المناخ المناسب لهم بما يشعرهم بأهمية التطوير والتغيير، فضلاً عن

تحديد الإمكانات والموارد المتاحة للمنظمة وفق متطلبات الحياة، إذ يوجب العمل الفرقي بقيادة متميزة ومبدعة وكفوءة واعتماداً على ما تمتلكه من خصائص، فضلاً عن النمط الذي تتبناه في استمرار وبقاء المنظمة لمواجهة التحديات وكافة الصراعات والأزمات، وتأدية الأدوار المهمة في تجاوزها (البقمي، 2008).

وهناك العديد من التعاريف للقيادة، حيث عرفها أوردوي تيد المشار إليه في التويجري (2006) بأنها " النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه" .

وأضاف ليترر المشار إليه في الآغا (2008) بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد أخر لتحقيق أهداف معينة". كما عرفها نيجيلي بأنها وظيفة يمارسها الفرد في أي وقت تحت ظروف خاصة، وهي المبادأة في خلق التفاعل للبيئة التنظيمية كجزء من عملية حل المشكلة، فهي تشمل على هدف معين يريد القائد تحقيقه، وتنظيم وتنسيق جهود ونشاطات المجموعة وتوجيهها لتحقيق الهدف المشترك، وهي عملية تفاعل وتأثير بين القائد والجماعة.

ويشير العلاق إلى أن القيادة ظاهرة اجتماعية ونفسية تعبر عن صور التفاعل الإجتماعي الذي يحدث بين فرد وجماعة، وتنشأ تلقائيا تلبية لإشباع حاجات الأفراد وميولهم الاجتماعية، حيث يكون لكل فرد من أفراد الجماعة المتفاعلة دور يقوم به أثناء عملية التفاعل (العلاق، 2010).

ويشير (الآغا، 2008) أن توفر القيادة تشترط وجود ثلاثة جوانب أساسية لا بد من توافرها لوجود القيادة وهي:

أولا: وجود جماعة من الناس (شخصين أو أكثر).

ثانيا: وجود شخص من بين أعضاء الجماعة قادر على التأثير الإيجابي في سلوك بقية الأعضاء.

ثالثا: أن تستهدف عملية التأثير توجيه نشاط الجماعة وتعاونها لتحقيق الهدف المشترك الذي تسعى تحقيقه.

مصادر قوة القيادة

تعرف القوة بإنها القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ويعتمد القادة في المنظمات على أنواع ومصادر مختلفة لتحقيق القوة وهي كما يلي:

1. السلطة الشرعية (Legitimate Power) : وهي القوة المستندة الصلاحيات المخولة للوظيفة حسب موقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي. وتتدرج هذه القوة من الأعلى إلى الأسفل، فالوظيفة الأعلى تمارس سلطة قانونية على الأدنى منها (العلاق، 2010).
2. سلطة منح المكافأة (Reward Power): هذه القوة مصدرها توقعات الفرد من قيامه بمهامه على الوجه المطلوب وأن امتثاله لأوامر رئيسه سيعود عليه بمكافأة مادية أو معنوية (درة، 1985).
3. القوة القسرية (Coercive Power) أساس هذه القوة هو الخوف، وهي مرتبطة بتوقعات الفرد، من أن تقاعسه وأن عدم امتثاله لأوامر رئيسه سيعرضه العقاب المادي أو المعنوي (شاهين، 2011).
4. القوة المبنية على الخبرة (Experience Based Power): أساس هذه القوة هو المعرفة والمهارة المكتسبة لدى الفرد حيث ينفرد بهذه الصفة عن غيره من الأفراد، فالمهندس يمارس نوعا من القوة الفنية على صاحب المشروع تجعل الأخير يقبل قيادته نتيجة قبوله وقناعته بهذه الخبرة الفنية (شاهين، 2011).
5. القوة المبنية على امتلاك مصادر المعلومات (Access to Information): تنتج هذه القوة نظرا لتمتع القادة بصلاحية الوصول إلى مصادر المعلومات ومعرفتهم بالخطط وسياسات المنظمة والتي تعتبر أمورا مهمة وسرية في بعض الأحيان (كنعان، 2007).
6. قوة الاعجاب (Referent Power): ويحصل عليها الفرد نتيجة إعجاب أتباعه ببعض سماته الشخصية، بحيث تشدهم إليه نتيجة توافر الجاذبية في شخصية القائد (كنعان، 2007).

أنماط القيادة

تتعدد أنماط القيادة مما يؤدي إلى تعدد أنواع القادة، وكيفية استخدامهم لمسؤليتهم وسلطاتهم، حيث يرى البعض أن سلطة القائد هي وسيلة ضغط، بينما يرى الاخر أن سلطته تبنى على الشراكات والعلاقات

الإنسانية. ويرى آخرون أن توجيه جهود نشاطات العاملين هو الأسلوب الأمثل. وعليه قام العديد من الباحثين الإداريين بشرح للأنماط كما يلي: -

اولا: القيادة الديكتاتورية (Dictatorship):

كشفت الدرسات المتعددة لسلوك القادة عن مجموعة من الخصائص المميزة لسلوك القادة ذوي الميول الأتوقراطية، تدور في مجملها حول سمة جوهرية لسلوكهم تتمثل في اتخاذهم من سلطتهم الرسمية أداة تحكم وضغط على مرؤوسيهم لإجبارهم على إنجاز العمل (الآغا، 2008).

ثانيا: القيادة الديمقراطية (Democratic Leadership):

يتمثل أسلوب القيادة الديمقراطية بالقيادة التي تعتمد على العلاقات الإنسانية والمشاركة، وتفويض السلطة. فالقيادة الديمقراطية تعتمد أساسا على العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه التي تقوم على إشباعه لحاجاتهم وخلق التعاون فيما بينهم وحل مشكلاتهم. كما تعتمد على إشراك المرؤسين في بعض المهام القيادية كحل بعض المشكلات واتخاذ القرارات. وهي بالتالي تعتمد على تفويض السلطة للمرؤسين الذين ترى أنهم قادرون بحكم كفاءتهم وخبرتهم على ممارستها، مما يتيح للقائد الديمقراطي الوقت والجهد للإضطلاع بالمهام القيادية المهمة (كنعان، 2007)

ثالثا: القيادة الحرة – أو المنطلقة (Free Rein Leadership) :

يرجع استخدام أسلوب القيادة الحرة (Free–rein Leadership) الفترة التي ساد فيها المنهج الحر (Free–rein approach) كأسلوب لتوجيه جهود ونشاطات الأفراد. إلا أن استخدام هذا الأسلوب لم يصل إلى الحد الذي يجعل منه منهجا ثابتا. ويتفق معظم كتاب الإدراة على أن أسلوب القيادة الحرة يشترك مع الأسلوبين الآخرين للقيادة الإدارية – الاوتوقراطي والديمقراطي – في أنه يستهدف توجيه مجهودات الأفراد العاملين في ظله من خلال التأثير في سلوكهم. فالقيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل (Harden, 2012).

رابعا: القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية (Formal and Informal Leadership):-

من الأمور الثابتة في الإدارة أنه يوجد في كل تنظيم إداري رسمي (Formal organization) وتنظيم آخر غير رسمي (Informal Organization). يستند التنظيم الرسمي أساسا على المركز الرسمي لشاغل الوظيفة، ويهتم بتحديد وحداته الإدارية المختلفة التي تعبر عنها الخرائط الرسمية (Organization charts) والتي تعطي فكرة واضحة عن أجهزة التنظيم الرئيسية والمعاونة ومستوياتها، فتحدد مدى الترابط بين هذه الأجهزة، وتوضح خطوط السلطة ومستوياتها، وحدود المسؤولية، كما تحدد أهداف التنظيم، وحدود اختصاص قادته ونطاق إشرافهم، وقنوات الإتصال الرسمية بين وحدات التنظيم المختلفة، كل ذلك يكون موضحا في النظام الرسمي الذي أنشأه التنظيم (Wolf, 2011) .

إلا ان التنظيم غير الرسمي يوجد في الغالب نتيجة لوجود علاقات شخصية واجتماعية تنشأ وتنمو وتتطور تلقائيا بين الأفراد العاملين في التنظيم الرسمي. فالقائد غير الرسمي يبرز في مجموعته نتيجة للمكانة التي يحظى بها لدى هذه المجموعة، والتي تحدد مدى قبوله من أعضائها كقائد غير رسمي لها. وتتولد مكانة القائد غير الرسمي – منزلة الاجتماعية لدى مجموعته – نتيجة الإختلاط والتفاعل المستمر بين أعضاء المجموعة غير الرسمية، الذي يؤدي مع الزمن إلى تحديد مكانة كل عضو في المجموعة في علاقته بباقي أعضائها، ويظهر بالتالي إجماع أعضاء المجموعة حول الشخص الذي يجب أن تكون له الكلمة الأخيرة في القرارات التي تهم المجموعة والسلطة المعترف بها له من المجموعة (الرشودي، 2001).

المهارات القيادية (Leadership Skills)

لا بد ان يمتلك المدراء (القادة) مهارات، حتى يستطيعوا من خلالها تسيير عملهم وأعمال فريقهم، هناك مدراء لديهم مهارات متأصلة فيهم،بينما هناك آخرون يعملون على اكتسابها لنيل ثقة ودعم الفريق.

مفهوم المهارة (Skill):

المهارة هي استعداد أو موهبة طبيعية أو مكتسبة تنمو بالمعرفة أو بالتعليم وتصقل بالتدريب، وتجعل الفرد قادرا على الأداء جسميا وذهنيا، كما أنها تستخدم في التأثير على سلوك الأخرين لتحقيق هدف معين (العديلي، 1995). كما أن المهارة هي" أداء العمل بسرعة ودقة، وهي بذلك تختلف عن القدرة من حيث أن القدرة تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه. إذن المهارة تتميز عن القدرة بأنها صفة مكتسبة ونامية وليست مورثة، يكتسبها المدير بالممارسة والخبرة والتدريب اثناء الخدمة، ويجب على المدير أن يجمع بين المعرفة النظرية والممارسة العملية ليتمكن من اكتساب المهارات القيادية" (ابو زعيتر، 2009).

وتكمن أهمية المهارات في تحسين الأداء، ورفع معدلات الإنتاجية من خلال التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم، وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية (الآغا، 2008).

كما أن المهارة تبني القدرة على أداء عمل، أو تنفيذ إجراء، أو تحقيق هدف باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز وتحقيق أفضل النتائج من الموارد والإمكانيات المتاحة. كما يمكننا القول إن مفهوم المهارة في الميدان الصناعي والمهني يدل على أن الشخص الماهر هو الشخص الجدير القدير في أحد ميادين العمل التي ترتبط بعملية الانتاج والتي تتألف عادة من عدد من القدرات المترابطة أو المستقلة (صادق وأبو حطب، 1984).

ويشير كنعان (2007) إلى وجود العديد مجموعة من المهارات والمقومات القيادية وهي:

1- **مهارات ذاتية (Personal Skills):** تتضمن بعض السمات الجسمية والقدرات العقلية ، كالمبادأة والابتكار، والضبط النفسي وهي سمات لازمة لبناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة.

وتنقسم المهارات الذاتية إلى عدة مهارات منها:

1.1- القدرات الجسمية (Physical Ability):

وهي الاستعدادات التي تتصل بالناحية الجسمية مثل القامة، والهيئة، والاستعدادات الفسيولوجية وتتمثل في القوة البدنية والعصبية والقدرة على التحمل، والنشاط والحيوية. فالقيادة عمل شاق ومضن، تتطلب جهدا مركزا ومتواصلا ويتطلب القيام بها استخداماً منظماً للطاقة البدنية والعصبية (كنعان، 2007).

1.2 – المبادأة (Proactive):

تعني المبادأة بشكل عام الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل ابتداءً وسبقا للتغيير، وتعتبر المبادأة مهمة لأنها كما يقول (فايول) تمكن القائد من الكشف عن عزيمة كل موظف من موظفيه باعتبارها القوة المحركة للعمل، وتمكنه بالتالي من شحذ عزيمتهم على أداء العمل (ابو زعيتر، 2009). تمكن المبادأة القائد من اتخاذ القرارات الصائبة دون تردد فهي الميل الذي يدفع الفرد تقديم الاقتراحات وإنجاز العمل قبل الآخرين وتعد إحدى المهارات اللازمة للقائد، إذ تمكنه من معرفة القوة المحركة للعمل لدى الموظفين وإثارتهم لإنجاز العمل (يوسف، 2011).

1.3 – القدرات العقلية (Mental Ability):

هي الاستعدادات الفكرية والعادات الذهنية، ويأتي الذكاء في صدارة القدرات العقلية اللازمة للقادة. حيث اثبتت الدرسات أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة. فالقدرة على التصور تمكن من ان تتوافر للقائد قدرة للتعرف على المشكلات ومواجهتها. كما أنها تساعد القائد على الفهم العميق والشامل لكل التفاصيل، وسرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة، والتقدير الشخصي السليم، وتقبل الآراء والافكار الجديدة . كما أن تمتع القائد الإداري بروح المرح والدعابة يجعله بعيدا عن الصرامة والتزمت، ويساعد على إقامة علاقات ودية مع مرؤوسيه، وأيضا تمكنه من اجتذابهم واستمالتهم في الاتجاه الذي يجعلهم متأثرين به، ويخلق لديهم الإحساس بعدم وجود بُعد بينهم (أبو زعيتر، 2009).

أن مرونة القائد العقلية وقدرته على تقبل الأفكار والتحليل السريع للموقف القيادي وقدرته على كسب ولاء وحب المرؤوسين وإقامة العلاقات معهم تنبع من ذكاء القائد ومن خلالها يستطيع تحقيق الأهداف المطلوبة.

1.4 – ضبط النفس (Self-Control):

هي قدرة القائد على السيطرة والتحكم في انفعالاته والتخلص من الغضب في أداء المهام، فالقائد الهادئ يدفع مرؤوسيه التصرف بهدوء. كما تعنى أن يكون القائد قادراً على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين، وهذا يتطلب منه الهدوء في مواجهة الأزمات والجماعات والقوى المتصارعة وعدم الخضوع للضغوط (Taylor, 2010).

2- مهارات فنية (Technical Skills): تتعلق بالجانب التنفيذي وغالبا ما تعكس المعرفة والخبرة ومعرفة بالأصول، والقواعد. وتنقسم المهارات الفنية عدة مهارات منها:-

2.1 – القدرة على تحمل المسؤولية (Responsibility):

إن التفويض ومنح الثقة لا يعفي القائد من تحمل المسئولية العامة والخاصة تجاه المنظمة التي يديرها وتجاه ما هو منوط به من أعمال ومهام، فالقيادة قبل كل شئ مسؤولية وليست مركزا. ويؤكد وليام كوهين هذه الحقيقة القيادية بقوله " إن من الخطوات العملية لجعل الناس يتبعونك هو أن تتحمل مسؤولية أعمالك وأعمال المجموعة التي تعمل معك، وإذا حاولت أن تضع هذه المسؤولية على الآخرين فقد أنتهى أمرك كقائد (الطراونة، 2005).

2.2 – القدرة على الإلمام الشامل للأمورThoroughness:

يتم تعزيز قدرات القائد من خلال الإلمام بالمعارف الإنسانية، مما يزيد في نطاق تأثيره في المجموعة، وليس المقصود أن يكون القائد خبيرا أو متخصصا في العلوم ولكن يجب أن يكون لديه القدر الكافي من خلال الاطلاع الثقافي حتى يكون على معرفة شاملة تبني ثقته في نفسه وتنمي ثقة الاخرين فيه والتي تعد من متطلبات النجاح في القيادة (شاهين، 2011).

2.3 – الإيمان بامكانية تحقيق الهدف (Believe in Achieving Goal):

تتطلب هذه المهارة من القائد القدرة على صياغة أهداف واقعية واضحة يسهل على المرؤوسين فهمها وتحقيقها . فالإيمان بالشئ مسألة في عاية الأهمية، وركن أساس من أركان النجاح، وبدون هذا الإيمان يفقد الثقة بعمله (أبو زعيتر، 2009).

وأن تكون الأهداف ملبية لطموحات واهتمامات العاملين ويجب أن يكون للقائد القدرة على إقناع نفسه ومرؤسيه بالأهداف وبإمكانية تحقيقها. ويتطلب الإيمان بالهدف من القائد الاهتمام بالعمل ورغبته الأكيدة في النجاح وشعوره بالسعادة عند إنجاز العمل (كنعان، 2007).

2.4– الحزم (Deciviness):

ويعنى أن يكون القائد حازما وأوامره قاطعة مع المهارة في التوفيق بين الحكم الصائب على الأمور ومراعاة شعور مرؤوسيه، وقدرته على تميز الجوانب المهمة وغير الهامة للمشكلة، والاختيار بين البدائل المتاحة لحلها، حتى اذا ما انتهى قرار كان مستعدا للدفاع عنه وتحمل نتيجته، والقدرة على تحليل الأهداف واختيار الأفضل منها (أبو يوسف، 2009).

3– مهارات إنسانية – اجتماعية (Social – Human Skills): وهي اكتساب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط، والإستعانة بمساندة الجماعة، ودعمها أثناء اتخاذ القرار. وتنقسم المهارات الأنسانية إلى عدة مهارات منها: –

3.1 – مهارات الاتصال (Communication skills):

هي قدرة القائد على الاتصال الفعال، وتتسم بالتعاون والتواصل والتنسيق المستمر والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤسين، وتسهم في تحقيق أهداف التنظيم وأهداف العاملين وأهداف القائد، وتتصف بالصراحة والشفافية والصدق في نقل المعلومات بما يسهل عملية اتخاذ القرارات المختلفة وحسن التعامل مع المعلومات في كل الأتجاهات وأن تكون المعلومات مفهومة بنفس المستوى لدى الأطراف المتصلة. وعندما تكون الاتصالات فعالة فإن المنظمة تعمل بروح فريق متعاون ومترابط (العميان، 2005).

فالقائد الماهر ينظم أدواته التنظيمية والإدارية لتسير الاتصالات بينه وبين المرؤسين وعلى مختلف المستويات بدرجة عالية من الفعالية، وأن يراعي سهولة تدفق المعلومات منه المرؤسين ويتأكد من سهولة وصول المعلومات من المرؤسين اليه (الآغا، 2008). فالاتصال الفعال بين القائد ومرؤسيه يرفع الروح المعنوية لدى المرؤسين وينمي لديهم روح الفريق ويقوي عندهم الشعور بالانتماء إلى التنظيم والاندماج فيه (يوسف، 2011).

3.2 - إقامة العلاقات مع الآخرين (Building Relationship):

يقيم القائد علاقات واتصالات فاعلة مع كافة أطراف وأجزاء العمل مع الرؤساء والمرؤسين وزملائه حتى يحصل على أقصى درجة من تعاونهم وتحقيق الأهداف المرغوبة وتجنب عرقلة الجهود (التويجري، 2006).

فإقامة العلاقات المختلفة مع فرق العمل والمرؤسين تزيد من قوة القائد على التأثير وتزيد من قوة القائد في اتخاذ القرار فالعلاقات الجيدة تسهم في تجنب المشكلات والمنازعات مع جماعات العمل، وتساعد على فهم احتياجات العاملين والاستماع إلى آرائهم ومقترحاتهم والاستعداد لمشاركتهم الوجدانية. فالقيادة الناجحة تقاس بمدى كفاءة أفراد الفريق وأيضا بطبيعة العلاقة بين القادة والتابعين. ومن أهم المؤشرات على توافر المهارات الإنسانية لدى القائد قدرته على إقامة علاقات طيبة مع الجميع وإدراكه الواعي لميول واتجاهات مرؤسيه وفهمه لمشاعرهم وثقته فيهم وتقبله لاقتراحاتهم وانتقاداتهم البناءة وإفساح المجال لهم لإظهار مواهبهم الابتكارية، وتلبية طلباتهم واشباع حاجاتهم (كنعان، 2007).

3.3 – بناء فريق العمل (Team building)

تظهر مهارات القائد الإنسانية في قدرته على تنظيم العاملين تحت قيادته في شكل مجموعات عمل أو فرق متعاونة. يقول (جيمس كوديس وباريبوزنز) إن الزعماء المثاليين يشركون بطريقة ما جميع الذين يجب أن يعايشوا النتائج، ويمكنوا الآخرين من القيام بعمل جيد، ويشجعوا التعاون ويشكلوا الفرق ويمنحوا السلطة للآخرين (موزي وهاريمان، 2011، ص45).

وتتمثل قدرة القائد في تكوين فرق العمل من الذين يتميزون بالكفاءة والمسؤولية والإبداع، وفرق العمل مفيدة وضرورية في أكثر الأحيان متى أحسن اختيار أعضائها، وحددت بشكل دقيق مهامها وتحركاتها ومسؤلياتها وصلاحياتها واتصالاتها والزمن اللازم لأداء مهمتها، فهي تساعد على إنجاز وتطوير أعمال كثيرة والتعامل مع المشكلات المزمنة والحوادث وكذلك هي ذات فائدة معنوية في تدريب المرؤسين من خلال إشراكهم في مهام غير عادية. وتحقق فرق العمل تحسين الانتاجية والجودة تخفض التكاليف وتقلص المقاومة للتغير والتطوير، وإلغاء الانعزالية التي تعوق تحقيق الأهداف (الصامل، 2010).

3.4 – تقدير الآخرين (Appreciate each others):

إن طريقة التعامل وممارسة العلاقات الخلاقة من الدعائم المهمة للتقدم والطمأنينة والاستقرار للمنظمات من المهارات والأدوات المهمة للقائد لكسب ولاء وحب المرؤسين وتعاونهم ومساهمتهم معه في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. ويظهر تقدير الآخرين في الدعم المادي والمعنوي من القائد للمرؤسين والمساندة للمرؤسين المتميزين في العمل وتفويض السلطات إلى بعض الأفراد وتدريبهم على القيادة وتحمل المسؤولية، ومشاركتهم في صنع القرار (موزي وهاريمان، 2011).

فالقائد يتحدث دائما بلهجة الجميع لأن القائد الماهر هو من يقود المنظمة من خلال الآخرين. والتركيز على أهمية وضرورة المهارات الإنسانية لدى القادة يبدو أكثر أهمية في الدراسات والمؤلفات الحديثة للقيادة الادارية. فقد أثبتت التطبيقات العلمية أن المهارات الإنسانية تعتبر من المهارات الفردية والمهمة لنجاح القادة والمنظمات الحديثة وتحقيق أهدافها (كنعان، 2007).

4- المهارات القيادية الفكرية (Thinking Leadership Skills): تنقسم المهارات الفكرية إلى عدة مهارات منها:

4.1 – القدرة على التفكير الناقد(Critical Thinking):

فالتفكير الناقد هو المفتاح لحل المشاكل، فهو الذي يقود إلى فهم الحالة أو المشكلة ومعرفة مسبباتها ومن ثم اتخاذ القرار السليم واكتساب ذلك كخبرة سابقة في معالجة المشاكل المستقبلية (France, 2008).

4.2 – التفكير الإبداعي (Creative Thinking):

قد يصادف القائد مشاكل جديدة لم تواجهه من قبل أو مشكلة قديمة تحتاج إلى حلول جديدة غير مألوفة. وهنا يحتاج القائد إلى مهارات فكرية وهي كالتصور وتعنى: الانتقال من الطرق القديمة لعمل الأشياء استحداث طرق وأساليب حديثة وعدم ربط تفكيره بالأطر المستهلكة أو القديمة التي اعتاد عليها المرؤسون بمعنى أن يحرر تفكيره من قيود الروتين الماضي.

4.3 – الاستنتاجات الأخلاقية (Moral Conclusions):

يعمل القادة الأخلاقيون الأمور الصحيحة في كافة الأوقات بدون مراقبة أحد، ولكن إدراك الأمور الصحيحة وتطبيقها بأساليب أخلاقية هو المهمة الشاقة. ولكن إذا حافظ القائد على قيمه التي يستمدها من دينه وقيم المهنة فإنه سوف يكون قادرا على الاستنتاجات الأخلاقية. وخطوات الاستنتاجات الأخلاقية هي: التعريف بالمشكلة، ومعرفة الاسباب ذات العلاقة بالمشكلة، وتطوير قيم وبدائل وحلول جديدة، واختيار أكثر الحلول تمثيلا لقيم الدين والمهنة (أبو زعيتر، 2009).

4.4 – التفكير التأملي (Reflective Thinking) :

تطوير القادة لا يأتي من فراغ فيجب على القادة أن يكونوا مستعدين لاستقبال التغذية الراجعة (Feed back) عن أدائهم من خلال وجهات النظر المتعددة ومن خلال القادة القدماء ومن خلال نظرائهم، بل حتى مرؤوسيهم. وهذا ليس كل شئ وإنما هو جزء من معادلة تطوير القادة، فعلى القادة أن يستمعوا لتلك الأفكار ويطبقوها ما أمكن. فالتأمل هنا يبرز في مقدرة القائد على أخذ هذه الأفكار والمعلومات وتقييمها وتطبيقها في سلوكيات وتصرفات لتصويب الوضع السابق، لأن وعي القادة للتغذية الراجعة عن أدائهم

يرشدهم إلى مكامن القوة والضعف التي تعتبر ضرورية للقائد الذي يسعى دوما لتطوير نفسه (Dul, Ceylan, & Jasper, 2011).

5- مهارات قيادية إدارية (Administrative Leadership Skills): تنقسم المهارات الإدارية إلى عدة مهارات منها:

5-1: مهارة اتخاذ القرار (Decision-making) :

إن عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، كما أنها نقطة الانطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة. بالإضافة إن مهارة إتخاذ القرار هي ما يميز القائد عن المرؤسين، لان القائد هو من يتخذ القرارات التخطيطية الخاصة بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات والقرارات التنظيمية الخاصة بالتوجية والحفز والرقابة والتوظيف والتدريب (الآغا، 2008).

5-2: إدارة الوقت (Time Management):

وهي مهارة قيادية لازمة للقادة، لأن الوقت هو المورد الأشد ندرة، كما أنه مورد استراتيجي يُعتمد عليه في جميع مجالات الحياة. حيث إن إدارة الوقت من أهم المهارات الإدارية للمدير القائد وتعتمد هذه المهارة على تخطيط الوقت من حيث تحديد الأعمال المطلوب إنجازها والوقت المناسب لإنجازها والأولويات والتتابع في إنجاز الاعمال (أبو زعيتر، 2009). وتؤكد الباحثة على ذلك فالوقت هو الوقود الأساسي الذي تسير به الحياة ويسير به العمل والانتاج ويتحقق من خلاله النجاح.

5-3: إدارة الاجتماعات واللجان (Directors meetings and committees):

إحدى المهام التي تشغل جزءاً كبيراً من وقت القائد هي الاجتماعات، فيجب أن تتوفر لدى القائد المهارة والقدرة في إدارة الاجتماعات وإدارة اللجان. فالاجتماعات تحقق تقاربا في وجهات نظر الأعضاء وتنسيقا في أنشطتهم، ويتم من خلالها طرح توصيات تستند إلى أسس يحتاجها القائد عند اتخاذ القرار فهي إيضاً تعطي فرصة للجميع للمشاركة في اتخاذ القرارات وبالتالي الحماس لتنفيذها وتحمل المسئولية في ذلك. وتعتبر الاجتماعات جزءا لا يتجزأ من حياة الإنسان، ولا يمكن أن نتصور بيئة عمل فاعلة ومنتجة

دون اجتماعات فعالة تحقق من خلالها الأهداف. والاجتماع: هو تجمع ثلاثة أشخاص فأكثر مشتركين في الأهداف يكون بينهم اتصال شفوي أو كتابي. ويكون الاجتماع فعالا عندما يحقق أهدافه في وقت قصير، وتكون نتائجه مرضية لجميع المشاركين (أبو زعيتر، 2009).

4-5: إدارة التغيير(Change Management):

إن مرونة القائد وإدراكه لأهمية التغير مهم في إنجاح التغيير. فالقيادة تعني التغيير، والقائد هو داعية تغيير ومطلوب منه أن يحدث تغييراً في البناء والتنظيم. كما تتطلب مهارة القائد في التخطيط للتغيير تحديد مداه ووقت حدوثه والوقت اللازم للوصول الهدف. يجب ان تكون نظرة القائد شمولية فيما يتعلق بتحديد الاهداف أو رسم السياسات، ورصد المتغيرات الداخلية والخارجية، وافتراضات الاحوال في المستقبل، وإعادة تصميم الهياكل التنظيمية، والتفاعل الايجابي مع المرؤسين بإرشادهم وتوجيههم ورفع الروح المعنوية لديهم، والقدرة على تجنب الصراعات الداخلية والخارجية (كلالدة، 1997).

وترى الباحثة أن هذه المهارات مهمة وهي من أهم السمات والقدرات اللازمة والمطلوب توفرها لدى القائد الذي يبتغي النجاح في مجال عمله. واذا امتلكها أي مدير في وزارة أو مؤسسة يمكن الحكم عليه بأنه قائد ناجح، وإذا افتقدها فإن فاعليته القيادية تضمحل وتتلاشئ ويمكن الحكم عليه بالفشل.

معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتّميز

في كل عام تطرح جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز نفسها بقوة في كل من الوزارات والمؤسسات وتشهد سباقا وتحديا للفوز بالجائزة الذهبية وجائزة التميز، لا يتم الفوز بدون تحضيرات وترتيبات وإستعدادات على مستوى المدراء ومعاونيهم. وهي ارفع جائزة للتّميز على المستوى الوطني في كافة القطاعات، وتهدف إلى نشر ثقافة التّميز في الاردن والمنطقة من خلال تطوير نماذج/أطر التّميز ومعايير التقييم المبنية على أفضل الممارسات الدولية، تقييم أداء المؤسسات، إدارة جوائز الملك عبدالله الثاني

للتّميز ونشر التّميز في القطاعين العام والخاص، المؤسسات غير الربحية والمؤسسات غير الحكومية، وتعزيز التنافس الإيجابي فيما بينها.

معايير جائزة الملك عبدالله الثاني للتّميز

أطلق صاحب الجلالة الهاشمية الملك عبدالله الثاني في 2007/4/30، مؤتمراً لإطلاق الإبداع العربي، وجاء في كلمة جلالته " إن الإبداع ودور المؤسسات في احتضائه هي من أهم الركائز الداعمة للتنمية الإقتصادية الشاملة التي تشارك بها كل الأطراف من القطاعين العام والخاص".

وتنفيذا للتوجيهات الملكية السامية تقوم الوزارات والمؤسسات بالمشاركة في هذه الجائزة كل عام. وللجائزة معايير هي:

المعيار الاول: القيادة

يركز هذا المعيار على تطوير الوزارة/المؤسسة لفكاءات القادة في مجالات الابداع والابتكار والتي تؤثر على تطوير القادة لرؤية الوزارة/المؤسسة ورسالتها وأهدافها، لادارة الإبداع والابتكار. كما يركز على مدى ربط القادة للسياسات التي تشجع الإبداع والابتكار مع استراتيجية الوزارة/المؤسسة، وخلق بيئة مناسبة لنشر ثقافة الإبداع والابتكار داخل الوزارة/المؤسسة.

المعيار الثاني: التمكين وبناء القدرات

في هذا المعيار يقيس مدى تطوير الوزارة/المؤسسة لانظمتها الإدارية والداخلية والبرامج التدريبية والتي تعمل على تمكين وتأهيل الموظفين للقيام بالمسؤوليات والمهام المناطة بهم لإنجاز معاملات متلقي الخدمه بشكل إبداعي، ومدى دعم عملية اتخاذ القرارات.

المعيار الثالث: بناء الشراكات

يتناول هذا المعيار قدرة الوزارة/المؤسسة على تعزيز وبناء شراكاتها مع مؤسسات القطاع العام وأصحاب العلاقة من القطاع الخاص وبشكل يدعم عملية الإبداع والابتكار وتعزز الابتكار المؤسسي ويقيس مدى الاستفادة من هذه الشراكات.

المعيار الرابع: البنية التحتية

يقيس هذا المعيار تجهيز البنية التحتية المادية والبشرية الملائمة للوزارة/المؤسسة والتي تعد إحدى الركائز الأساسية لضمان فاعلية العمليات وفاعلية تقديم الخدمة لمتلقيها، وبالتالي تسهيل الحصول على الخدمات من خلال توفير قنوات اتصال وزيادة دقة المعلومات المتوفرة لدى الوزارة/المؤسسة.

المعيار الخامس: العمليات

يركز هذا المعيار على قدرة الوزارة/المؤسسة على توفير الوسائل المبدعة والمبتكرة، وكيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوزارة/المؤسسة لتقديم خدماتها، ومدى تحديد الوزارة/المؤسسة لعملياتها المرتبطة بالابداع والابتكار ومدى متابعتها ومراجعتها وتحسينها بأستمرار.

ثانيا: الدراسات السابقة

قامت الباحثة بمراجعة عدد من الدراسات المتوفرة والمتعلقة بموضوعي (التفكير عالي الرتبة) و(المهارات القيادية) وذلك من خلال عدد من مصادر البيانات، وبناء عليه فسيتم استعراض ما تم التوصل اليه وذلك كما يلي :

أولا- الدراسات التي تتعلق بموضوع التفكير عالي الرتبة:

هدفت دراسة سلطان وعكار (2012) إلى التعرف على التفكير الإبداعي وعلاقته بحل المشكلات الإدارية – دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية. واشتملت عينة الدارسة على (45) مديرا من مجموعة المنشآت الصناعية العامة في محافظة البصرة. وقد تم استخدام التحليل الإحصائي لمعالجة البيانات. وتم التوصل إلى العديد من النتائج منها: وجود مستوى عال من التفكير الإبداعي لدى المديرين عينة البحث، ووجود علاقة إرتباط معنوية ما بين عوامل التفكير الإبداعي مجتمعة ومؤشرات الحل الإبداعي للمشكلات الإدارية، بالإضافة الى وجود اثر ذي دلالة معنوي للتفكير الإبداعي في كل من المؤشرات التالية: تشكيل رؤية جديدة، تعد المشكلات تحديات إيجابية، تعزيز الثقة في القدرات اتجاه حل المشكلات، والتنبؤ بالمشكلات واتخاذ الاجراءات، تطبيق اساليب عديدة لتوليد الافكار، اعتماد معايير واضحة لتقييم البدائل للحلول، وتوليد الحماس لاتخاذ القرارات لتنفيذ الحلول.

هدفت دراسة مول (Mull, 2012) الميدانية للتعرف على مهارات التفكير عالي الرتبة كمدخل معرفي لإدارة الابتكار وتثمين الإبداع. واشتملت العينة على (250) مديراً ومديرة. وأوضحت نتائج الدراسة أن مهارات التفكير عالي الرتبة تشكل اتجاهاً إيجابياً بشكل مباشر على تلك المنظمات التي تشارك بشكل مكثف في معظم العمل المعرفي. وأيضًا فإن تطبيق مهارات التفكير عالي الرتبة يتم على نحو متزايد لجميع المنظمات من أجل توظيفها في المنافسة القوية. إلا أن المنظمات غير الربحية والحكومية قد لا تسعى إلى زيادة القيمة النقدية، فإنها تسعى إلى خلق القيمة المضافة في المنظمة عن طريق أستثمار

التفكير عالي الرتبة لموظفيها. وأظهرت الدراسة أن المنظمات التي تستخدم مهارات التفكير العالي الرتبة تكون أفضل في خلق المنتجات الجديدة والخدمات والممارسات التي تجعلها تكتسب ميزة استراتيجية في السوق.

هدفت دراسة المصالحة (2012) إلى الكشف عن أثر برنامج تدريبي قائم على استراتيجيات سكامبر في تنمية مهارات التفكير عالي الرتبة في عينة قوامها 34 طالبا وطالبة. واستخدم الباحث مقاييس (واطسن وجلاسر للتفكير الناقد، واختبار تورانس للتفكير اللفظي الصورة اللفظية (أ))، والبرنامج المعد وفق استراتيجيات سكامبر. وأظهرت النتائج أن للبرنامج التدربي أثراً في تنمية مهارات التفكير عالي الرتبة لدى الطلبة الموهوبين في المرحلة الأساسية العليا، بينما لم توجد فروق في مستوى التفكير عالي الرتبة تعزى للجنس.

هدفت دراسة العساف (2012) إلى معرفة اتجاهات معلمي الدراسات الاجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، وعلاقته بمتغيري: المؤهل العلمي والخبرة . تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (133) معلما ومعلمة من جميع معلمي المرحلة الأساسية في منطقة عمان الثالثة في المملكة الأردنية الهاشمية، وتم تطبيق أداة الدراسة المكونة من 45 فقرة على العينة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: إن اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة إيجابية، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة تعزى لمتغيري (المؤهل العلمي) ولصالح حملة شهادة الدراسات العليا، وعدم وجود فروق ذات دلاله إحصائية في اتجاهات المعلمين نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الطلبة تعزى لمتغري(الخبرة ، او سنوات الخدمة).

هدفت دراسة الضمور وأبو صالح والعلي (2010) في قياس أثر نمطي القيادة التبادلية والتحويلية كمتغيرات مستقلة في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الأردنية. شملت عينة الدارسة (55) موظفا من (المديرون، المساعدون، ورؤساء الاقسام، ورؤساء الشعب)، ولتحقيق أهداف

الدراسة تم استخدام مقياسين: مقياس القيادة متعدد العوامل "نموذج القائد" الذي أعده الباحثان (Bass and Avolio, 1995 and 1996)، ومقياس تقدير الحكم المهني الذي صممه (Facion et al., 1998). دلت نتائج تحليل الانحذار المتعدد على وجود أثر ايجابي قوي دال إحصائيا لأبعاد القيادة التحويليه في إكساب مهارات التفكير الناقد والاستعدادات، وأثر ظاهري لأبعاد القيادة التبادلية، وأثر سلبي لأبعاد الثقافة التنظيمية وهما غير دالين إحصائيا. كما أظهرت نتائج تحليل التباين وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إكساب مهارات التفكير الناقد تعزى إلى الخبرة العامة.

هدفت دراسة محمود (2008) إلى قياس أثر الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي المتمثلة بـ(الطلاقة، المرونة، الأصالة، الإفاضة، الحدس تجاه حدوث المشكلات) في حل المشكلات الإدارية. اشتملت العينة على (30) مديرا في أمانة بغداد. ولغرض اختبار الفرضيات المعتمدة في البحث استخدمت أساليب إحصائية تمثلت بالأوساط الحسابية المرجحة والانحراف المعياري واستخدام chi–square لمعرفة العلاقة بين المتغيرات وأخيرا تحليل الانحذار الخطي المتعدد ومستوى معنوية (0.05). وكانت نتائج البحث: أن أمانة بغداد لم تطبق أسلوب العصف الذهني في إيجاد حلول لمشكلاتها الإدارية. وأن التفكير الإبداعي حقق الركائز الأساسية لطموح إدارة المنظمة في تعظيم عوائدها وتحقيق أهدافها كونها تعزز من مشاركة العاملين ومشاعر ملكية العمل لديهم وتطوير قدراتهم في اكتشاف أوجه القصور والضعف في مسار العمل قبل حدوثها وبذلك تخفض من الخسائر الناتجة من التلكؤات والانحرافات التي قد تنشأ أثناء العمل. كما ويؤدي استخدام الركائز الأساسية لعملية التفكير الإبداعي " الطلاقة، والمرونة، والأصالة" إلى رفع قدرات المنظمة في حل مشكلاتها الإدارية.

ثانيا: الدراسات السابقة التي تتعلق بموضوع المهارات القيادية:

أجرت هاردن (Harden, 2012) دراسة كشفت عن أثر الممارسات القيادية على الابتكار داخل المنظمات غير الربحية. وكانت عينة الدراسة من المشاركين من مؤسسات غير ربحية يعملون في ولايات (انديانا، متشيغان، واهايو) تم انتقاهم بطريقة عشوائية من قاعدة بيانات المركز العالمي للاحصاء

المختص بالجمعيات الخيرية. كما تركزت فئة المشاركين في هذه الدراسة على الرؤساء التنفيذيون والمدراء التنفيذيون في المنظمات غير الربحية. وتألفت العينة من (462) مشاركا ومشاركة. تم استخدام ثلاثة مقاييس هي: مقياس للإبداع الإداري، مقياس المنتجات الابتكارية التكنولوجية، والمقياس الثالث لقياس الممارسات القيادية. تم جمع البيانات في شكل دراسة استقصائية عن طريق شبكة الإنترنت. أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة والإبتكار، كما انه لا توجد علاقة بين القيادة والابداع الإداري، وأيضاً لا توجد علاقة ذات دلالة بين القيادة والإبداع التكنولوجي.

أما دانغرام (Dangram, 2012) فهدفت دراسته إلى الكشف عن دور القيادة في دعم المشاركة الإبداعية والابتكار التنظيمي. حيث عَرفت الإبداع: بأنه توليد الافكار الجديدة من قبل أفراد أو مجموعات صغيرة تعمل معا ضمن مجال محدد. كما عرفت المشاركة الإبداعية: بأنها عملية يقوم بها الافراد والجماعات لتحويل الافكار الجديدة منتجات جديدة. وعرفت الإبتكار : بأنه الدمج الناجح للمنتجات الإبداعية على مستوى المنظمة. وقد كانت عينة الدراسة البالغة (20) مشارك من شركة سليم للتصميم المعماري في ولاية أوريغون في الولايات المتحده الامريكية من أجل استكشاف العمليات الإبداعية في بيئة تنظيمية. وقد استخدمت منهجية المقابلات، والملاحظة، وجمع البيانات النوعية وتحليل الوثائق، والمواد السمعيه والبصرية. أشارت النتائج إلى أن التعاون يعد حافزا للإبتكار التنظيمي، كما ان فترة الحضانة ضرورية للتفكير الإبداعي، وان الثقة وسيلة داعمة بشكل حاسم للمشاركة الإبداعية، كما أن التركيز على تطوير منتجات جديدة يكون حاسما في عملية الإبتكار، واخيراً ان الحلول الإبتكارية قد تحققت بفضل الانجاز والتكيف.

دراسة يوسف (2011) هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى الطلبة المتفوقين في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز، والتعرف على أثر كل من النوع الإجتماعي وموقع المدرسة والصف الدراسي على المهارات القيادية وتقدير الذات لدى هؤلاء الطلبة. وشملت العينة (385) طالبا وطالبة، حيث تم اختيارهم عشوائيا، وقد تم تطوير مقياسين للإجابة عن أسئلة الدراسة أحدهما لقياس

المهارات القيادية، والآخر لقياس تقدير الذات، كما تم التحقق من صدقهما وثباتهما. وقد أشارات نتائج الدراسة إلى وجود علاقات ارتباطية إيجابية بين درجات أفراد العينة على مقياس تقدير الذات والدرجة الكلية على مقياس المهارات القيادية، بالإضافة درجاتهم على جميع المهارات القيادية المستخدمة في الدراسة (المبادأة، التكاملية، السيطرة، الاعتراف). كما توصلت الدراسة إلى تفوق الإناث على الذكور في الدرجة الكلية للمهارات القيادية، وتفوق طلبة مدرسة البلقاء في المهارات القيادية مقارنة مع طلبة مدرستي الزرقاء وإربد. وأظهرت النتائج كذلك تفوق طلبة الصف الثامن في المهارات القيادية على طلبة الصفين التاسع والعاشر.

هدفت دراسة الصامل (2010) إلى الكشف عن أهمية تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي. وتكون مجتمع الدراسة من جميع الموظفين العاملين بمجلس الشورى السعودي وعددهم (714) موظفًا. حيث قام الباحث بإختيار عينة عشوائية من جميع العاملين في مجلس الشورى السعودي قدرت بـ(260) موظفاً في مستويات إدارية مختلفة، وذلك باستخدام المعادلات الإحصائية التي تحدد الحد الأدنى المناسب بحجم العينة بالعدد (250) موظفا. وأعتمد الباحث على الاستبانة كأداة لجمع بيانات هذه الدراسة. أظهرت نتائج الدراسة ان أكثر المهارات القيادية المطلوبة هي مهارة التخطيط واتخاذ القرارات، وأن أكثر المهارات القيادية المتوفرة لدى العاملين في مجلس الشورى السعودي هي مهارة حل المشكلات ومهارة الاتصال وأن للتدريب دوراً فعالاً في تنمية المهارات القيادية للعاملين في مجلس الشورى السعودي، وأسهمت تنمية المهارات القيادية في تحسين مستويات الأداء الوظيفي.

أما دراسة شاهين (2011) فهدفت إلى التعرف عن درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم، وسبل تنميتها. ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لموضوع الدراسة. تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المديرين الجدد في محافظات غزة الذين تم تعيينهم في العامين الدراسيين (2008-2010)، والبالغ

عددهم 192 مديراً ومديرةً وقد استجاب منهم 155 أي ما نسبته 80,72%. كماوقامت الباحثة بتصميم الاستبانة كأداة للدراسة، التي تكونت من (79) فقرة وزعت على خمسة مجالات هي: المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، والمهارات الإدارية. وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، أهمها أن المهارات القيادية متوافرة بدرجة كبيرة، ولم توجد فروق دالة احصائيا بين المدراء الجدد وحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، كما لم توجد فروق دالة إحصائيا وحاجاتهم لتنمية مهاراتهم القيادية تعزى لمتغير المرحلة الدراسية (الأساسية، الثانوية).

دراسة ابو زعيتر (2009) هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها. تكونت عينة الدراسة من (832) معلما ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية في محافظات غزة، هذا وقد استخدم الباحث استبانة مكونة من (76) فقرة موزعة على خمسة محاور وهي: (المهارات الذاتية، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، المهارات الفكرية، والمهارات الإدارية)، وسؤال مفتوح. وأبرزت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية من وجهة نظر معليمهم كانت عالية، وأن المهارات الإدارية احتلت المرتبة الاولى تلاها المهارات الذاتية ثم المهارات الفكرية ثم المهارات الإنسانية واخيرا المهارات الفنية. كما أبرزت النتائج أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي في مجال المهارات القيادية عامة، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات الذاتية، والإنسانية، والفكرية، والإدارية تعزى لمتغير النوع الإجتماعي ولصالح الذكور. وأخيرا لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية للمهارات القيادية تعزى لمتغير سنوات الخدمة.

وتناولت دراسة الآغا (2008) التعرف على المهارات القيادية المتوفرة والمعيارية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري. وتمت الدراسة المسحية للمجتمع عن طريق الحصر الشامل للمسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) في محافظات غزة ممن يحملون المسميات الوظيفية التالية (مديراً، مهندساً أول، قائد فريق، مشرفاً، إدارياً

أول) والذين يبلغ عددهم (45) مسئولا. وقد استخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي نظراً لأنه يتناسب مع الظاهرة موضوع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصل إليها أن كل محاور المهارات القيادية (ذاتية، وفنية، وإدارية، وإنسانية، وفكرية) مهمة جدا لدى المسئولين في شركة جوال ولكن درجة توفرها لديهم متوسطة. وكانت اكثر المحاور القيادية أهمية لدى المسئولين محور المهارات الفكرية وأدناها في درجة التوفر لدى المسئولين في شركة (جوال). كما أن أكثر المحاور القيادية توفراً لدى المسئولين في شركة (جوال) كان محور المهارات الفنية وأدناها أهمية محور المهارات الإنسانية. بالإضافة إلى إن أكثر مهارة قيادية أهمية لدى المسئولين هي مهارة " القدرة على استغلال طاقات المرؤوسين" وأقل مهارة قيادية أهمية لدى المسؤولين هي مهارة " طرح مقترحات لتحسين أعمال اللجان". وأخيرا أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات آراء المسئولين في شركة (جوال) في محافظات غزة للمهارات القيادية لديهم من حيث درجة أهميتها وتوفرها تعزى لمتغيرات (النوع الإجتماعي أو فئات العمر أو سنوات الخبرة أو المسمى الوظيفي أو المستوى العلمي أو عدد الدورات التدريبية في مجال القيادة أو الحالة الاجتماعية).

وعليه خلصت الباحثة إلى ما يلي:

الكشف عن التفكير عالي الرتبة وممارسته، ففي دراسة سلطان وعكار (2012) ودراسة محمود (2008) اهتمت الدراستين بالتفكير الإبداعي وعلاقته بحل المشكلات الإبداعية، وكما في دراسة (Mull, 2012) التي ركزت على انخراط الموظفين في مهارات التفكير عالي الرتبة والفعالية بطريقة تعزز هذا التفكير. بالإضافة إلى دراسة بشارة (2003) أوضحت أثر برنامج تدريبي لمهارات التفكير عالي الرتبة على طلاب الصف العاشر الاساسي في تنمية تفكيرهم الإبداعي والناقد. وأيضا أبرزت دراسة هاردن (Harden, 2012) عدم وجود علاقة وثيقة لممارسة القيادة على الابتكار غير الربحي.

ومن جهة أخرى وجدت بعض الدراسات التي استخدمت عينات من الطلبة، والبعض الاخر عينة من المدراء، وبعضها استخدم مجموعتين ضابطة وتجريبية للمقارنة بينهما، حيث لوحظ أن نتائج تلك الدراسات

تعكس أهمية التدريب وممارسة التفكير عالي الرتبة وضرورته المؤثرة في المجموعات التجريبية، كما في دراسة ابو نجمي (2011)، عبده (2008)، وبشارة (2003). في حين تطرقت دراسات أخرى للمهارات القيادية مثل دراسة شاهين (2011) التي أظهرت أن المهارات القيادية يمارس منها المهارة الإدارية والذاتية بنسب كبيرة مقارنة بالمهارة الانسانية والفكرية. حين ان دراسة الصامل (2011) خلصت إلى أن مهارة التخطيط وأتخاذ القرارات من أكثر المهارات القيادية أستخداما.

هذا وتأثرت الدراسة الحالية بعينة من المدراء نظراً لاهمية هذه الفئة، ونظراً لقلة الدراسات المتعلقة بموضوع التفكير عالي الرتبة – بحدود علم الباحثة – من هنا جاءت الدراسة الحالية لتتميز عن الدراسات السابقة في ربط مفهومي التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية لدى المدراء الحائزين على جائزة المللك عبدالله الثاني للتميز. وهو ما لم يرد في أي دراسة سابقة – بحدود علم الباحثة– ،علما بأن هناك روابط منطقية بين المفهومين لأن كليهما من المؤشرات التي لا يمكن تجاهلهما لأي مدير، فكيف بالمدير الحاصل على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفاً للطريقة والإجراءات المتبعة لتحقيق أهداف الدراسة، حيث يتضمن وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها وأدوات الدراسة وطرائق التحقق من صدقهما وثباتهما، إضافة إلى الإجراءات والمتغيرات، والمعالجات الإحصائية المستخدمة للإجابة عن أسئلة الدراسة.

منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة في التعرف على مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية لدى المديرين الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، ولا سيما أن المنهج الوصفي التحليلي والذي يعرف بأنه طريقة في البحث تتناول أحداثا وظواهر وممارسات موجودة ومتاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الآغا، 2008).

مجتمع الدراسة:

شمل مجتمع الدراسة جميع المديرين الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز في محافظة العاصمة عمان، من العام 2007 ولغاية العام 2012، وقد بلغ عددهم (288) مديراً ومديرة، (143)منهم ذكور،(145) منهم إناث. والجدول (3) يبين توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع الإجتماعي والخبرة.

جدول (3) : توزيع مجتمع الدراسة حسب النوع الإجتماعي والخبرة

النوع الإجتماعي / الخبرة	ذكر	أنثى	الكلي
10 سنوات فأقل	43	40	83
أكثر من 10 سنوات	100	105	205
المجموع الكلي	143	145	288

عينة الدراسة:

شملت عينة الدراسة 159 مديراً ومديرةً من الوزارات والمؤسسات العامة والخاصة التي حصلت على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من العام 2007 ولغاية العام 2012. وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية البسيطه من مجتمع الدراسة، وقد تم استبعاد (6) استبانات وذلك لعدم اكتمال إجاباتهم على الاستبانة، وبذلك بلغ عدد العينة التي تم التطبيق عليها (153) مديراً ومديرة، منهم (75) ذكورا و (78) إناث، ويشكلون ما نسبته (53%) من مجتمع الدراسة، والجدول رقم (4) يظهر توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة والنوع الإجتماعي.

الجدول (4) : توزيع عينة الدراسة حسب والخبرة.

النوع الإجتماعي / الخبرة	ذكر	أنثى	الكلي
10 سنوات فأقل	22	21	43
أكثر من 10 سنوات	53	57	110
المجموع الكلي	75	78	153

أدوات الدراسة:

تم استخدام ثلاث أدوات في الدراسة الحالية تمثلت في مايلي:

مقياس التفكير عالي الرتبة ويشمل مقياسي اختبار التفكير الناقد واختبار التفكير الإبداعي ومقياس للمهارات القيادية كما يلي:

اولا : اختبار التفكير الإبداعي:

تم استخدام اختبار التفكير الإبداعي لتورانس (Torrance)، الذي قام الشنطي عام (1983) بتقنينة على البيئة الأردنية، وهو يعد في مقدمة الإختبارات الأكثر استخداما" في قياس التفكير الإبداعي. ينقسم هذا الاختبار إلى قسمين: اللفظي (أ)، والشكلي (ب)، وقد اقتصرت هذه الدراسة على القسم اللفظي فقط وذلك لملاءمته لأهدافها.

ويضم القسم اللفظي سبعة اختبارات فرعية تقيس الأبعاد الآتية:

أ- **الطلاقة:** وتتمثل في عدد الإجابات المحتملة للموقف المثير في وحدة زمنية ثابتة.

ب-**المرونة:** وتتمثل في عدد فئات الإجابات المحتملة للموقف المثير في وحدة زمنية ثابتة.

ج -**الأصالة:** وتتمثل في عدد الإجابات الجديدة والفريدة من نوعها للموقف المثير في وحدة زمنية ثابتة.

ويتكون الاختبار الفرعي الواحد من موقف واحد مصمم لهدف معين (يقيس ما أُعد لقياسه)، وقد يكون الهدف توجيه الأسئلة وتخمين النتائج وغيرها. ويُعرض الموقف الإختباري للمفحوص، بحيث يطلب من الفرد كتابة الإجابات المحتملة لهذا الموقف دون تحديد عددها، مع مراعاة الزمن اللازم له. ويحصل المفحوص على درجات فرعية لأبعاد : الطلاقة والمرونة والأصالة، يتم استخراجها من كل اختبار، إضافة إلى درجة كلية على الأبعاد، يتم أستخراجها من مجموع الدرجات الفرعية على الاختبار. ويبين الملحق رقم (1) اختبار التفكير الإبداعي – صورة الألفاظ (أ). والجدول (5) يوضح مكونات اختبار التفكير الإبداعي لتورانس.

جدول (5) مكونات أختبار تورانس للتفكير الإبداعي صورة الألفاظ (أ):

م	الاختبار	المكونات	المحتوى
1	الاول	توجيه الأسئلة	يُقدم المفحوص أسئلة استفسارية عن حادث معين
2	الثاني	تخمين الأسباب	يخمن المفحوص الأسباب المحتملة التي أدت إلى هذا الحادث
3	الثالث	تخمين النتائج	يذكر المفحوص النتائج المترتبة على هذا الحادث
4	الرابع	تحسين الإنتاج	يقدم المفحوص الإقتراحات حول تطوير وتحسين شئ معين
5	الخامس	الإستعمالات غير الشائعة	يذكر المفحوص الاستخدامات البديلة وغير المألوفة لشئ معين
6	السادس	الأسئلة غير الشائعة	يُقدم المفحوص أسئلة غير شائعة حول شئ معين
7	السابع	أفترض أن	يقدم المفحوص توقعات متعدده عن موقف مفترض وغير حقيقي

مزايا مقياس تورانس للتفكير الإبداعي:

1. معاملات الارتباط بين هذه الاختبارات واختبارات الذكاء التقليدية ضعيفة تماما وليست ذات دلالة إحصائية في معظم الحالات، مما يدل على أنها تقيس متغيرا يغاير ما تقيسة اختبارات الذكاء التقليدية.
2. تشجيع المفحوص على إعطاء استجابات جديدة غير عادية لمجموعة من الأسئلة، إذ قدرت منتجاتهم خارج موقف الاختبار باعتبارها أكثر أصالة وبعدا عن المألوف.
3. معظم هذه الاختبارات قصير مما يمكن المفحوص من فرصة الاجابة على عدد كبير من الأسئلة في زمن قصير.
4. تعتمد هذه الاختبارات على التفكير اللفظي أكثر من اعتمادها على الأداء العملي، والتفكير اللفظي غير المحدود أو المقيد بمكان أو أدوات كما هو الحال عند قياس التفكير العملي.
5. أنها مجموعة من الاختبارات اللفظية تثير أقصى درجة من التخيل لدى الأفراد لدرجة أن تورانس نفسه اسماها باختبارات التخيل (الحكاك، 2010).

طريقة تصحيح أختبار تورانس للتفكير الابداعي:

يقدر في الاختبارات السبعة لكل مفحوص درجات، درجة للطلاقة الفكرية، ودرجة للمرونة، ودرجة للأصالة، ودرجة كلية، وذلك النحو التالي: (الشنطي، 1983)

ا- الطلاقة:

وتقاس بالقدرة على ذكر أكبر عدد ممكن من الاجابات المناسبة في زمن معين، باعطاء درجة لكل استجابة صحيحة ضمن زمنها المحدد وتستبعد الاستجابة المكررة. ولاحتساب درجة الطلاقة فقد تم احتساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على الاختبارات الفرعية للطلاقة.

ب - المرونة:

وتقاس بالقدرة على تنويع الاجابات المناسبة، باعطاء درجة لكل مجموعة استجابات في انتمائها لأكبر عدد ممكن من المجالات. فاذا كانت الاستجابة متنوعة وتنتمي إلى مجالات متباعدة نالت درجة أعلى. ولاحتساب درجة المرونة يتم احتساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على الاختبارات الفرعية للمرونة.

ج - الأصالة:

وتقاس بالقدرة على ذكر إجابات غير شائعة في الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، باعطاء أعلى الدرجات لأندر الاستجابات وأقلها تكرارا. ولاحتساب درجة الأصالة فقد يتم احتساب المتوسط الحسابي لاستجابات أفراد العينة على الاختبارات الفرعية للاصالة.

د - الدرجة الكلية: وتقاس بحاصل جمع درجات الطلاقة والمرونة والأصالة، وتعد الدرجة الكلية في هذه الحالة تعبيرا عن قدرة المفحوص على التفكير الإبداعي.

صدق وثبات إختبار التفكير الإبداعي

يتوفر لإختبارات تورانس للتفكير الإبداعي في صيغتها الأمريكية دلالات صدق مختلفة مثل صدق المحتوى والصدق التلازمي والصدق التنبؤي، وقد أورد تورانس (Torrance) أن صدق المحتوى متوفر، لأن الاختبار صمم في إطار نظرية جيلفورد (Gailford) في بناء العمليات العقلية، حيث تعتبر نظريته المحدد لمجال السلوك الإبداعي الذي حاولت إختبارات تورانس قياسه (بشاره، 2003).

وقد أجرى الشنطي (1983) دراسة محلية هدفت تحديد دلالات صدق وثبات إختبارات تورانس للتفكير الإبداعي في صورتها المعدُلة للبيئة الأردنية الصورة اللفظية "أ"، وذلك من خلال تطبيقها على عينة مكونة من (282) طالبا وطالبة في الصفوف الإعدادية الثلاثة (الأول والثاني والثالث)، حيث تمت دراسة الصدق من عدة جوانب:

الاتساق الداخلي (التجانس الوظيفي) (Homogeneity) : وهو صورة من صدق البناء الذي يعنى بمدى قياس كل فقرة من فقرات الاختبار للجوانب التي يقيسها الاختبار، حيث قام الشنطي بإستخراج معامل الارتباط بين درجات المفحوصين الفرعية (وهي درجة الطلاقة والمرونة والأصالة) التي حصلوا عليها في الاختبار مع الدرجة الكلية على الاختبار الواحد. وتراوحت قيم معاملات الارتباط بين (0.756-0.409)، وكانت لبعد الطلاقة بين (0.465-0.756)، أما في بعد المرونة فتراوحت بين (0.625-0.409)، أما في بعد الأصالة فتراوحت بين (0.497-0.727)، وجميعها ذات دلالة إحصائية. أما قيم معاملات الارتباط بين درجات المفحوصين الفرعية (الطلاقة والمرونة والأصالة) التي حصل عليها الطلبة في كل اختبار مع الدرجة الكلية للاختبار (0.374-0.845)، وجميعها دالة إحصائيا.

صدق المحك:

اهتم الشنطي بحساب معامل الارتباط بين الدرجات الكلية للإبداع التي حصل عليها الطلبة المفحوصون على صورة اختبار الالفاظ "أ" والدرجات التي حصلوا عليها في قوائم تقديرات معلميهم، وبلغ معامل الارتباط (0.703) وهي قيمة ذات دلالة إحصائية (α=0.01).

صدق الاختبار:

تم التحقق من صدق الاختبار وثباته في الدراسة الحالية بعرضه على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في العلوم النفسية والتربوية في جامعة البلقاء التطبيقية. وقد تم قبول الفقرات التي أجمع عليها (70%) فأكثر من المحكمين، وقد حصلت جميع فقرات اختبار تورانس على نسب اتفاق (90%) فأكثر.

ثبات الاختبار:

استخدم الشنطي (1983) طريقة إعادة الاختبار على عينة مكونة (120) طالبا وطالبة من طلبة الصفوف الإعدادية الثلاث (الأول والثاني والثالث)، وبفارق زمني مدته أسبوع واحد. تبين له أن معامل ثبات الدرجة الكلية لاختبار التفكير الإبداعي، صورة الألفاظ "أ" كان (0.704). كما أن معامل الثبات على أبعاد المقياس كان (0.745, 0.730, 0.387) للطلاقة والمرونة والأصالة على الترتيب.

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات مقياس التفكير الإبداعي، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (40) مديراً ومديرةً ، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (1) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل.

جدول (6) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية للتفكير الإبداعي

التفكير الإبداعي	ثبات الإداة	الاتساق الداخلي
طلاقة	0.84	0.81
مرونة	0.91	0.79
اصالة	0.87	0.77
الكلي	0.88	0.83

نلاحظ من الجدول أعلاه قيم الثبات لأداة مقياس التفكير الإبداعي ، اذ حصلت المرونة على أعلى درجة ثبات وهي (0.91) وكما حصلت الطلاقة على أدني قيمة ثبات (0.84) وكانت قيمة الثبات الكلية (0.88) .

ثانيا: اختبار التفكير الناقد

قامت الباحثة ببناء مقياس للتفكير الناقد بالاستناد لمقياس واطسون وجلاسر (Watson–Glaser, 1991) لاختبار التفكير الناقد، وهو من الاختبارات الشائعة في البيئة الاردنية. ويتكون هذا الإختبار من (75) فقرة، بواقع (15) فقرة لكل إختبار فرعي.

جدول (7) **مكونات اختبار التفكير الناقد لواطسن وجلاسر**

الاختبار	المكونات	المحتوى
الاول	معرفة الافتراضات	قياس قدرة الفرد على فحص الوقائع والبيانات التي يتضمنها موضوع ما، بحيث يمكن أن يحكم الفرد بأن إفتراضا ما وارد أو غير وارد تبعا لفحصه للوقائع المعطاة.
الثاني	التفسير	قياس قدرة الفرد على استخلاص نتيجة معينة من حقائق مفترضة بدرجة معقولة من اليقين. ويتكون الإختبار من مجموعة من الفقرات، والتي تتلوها عدة استنتاجات
الثالث	تقويم المناقشات	قياس قدرة الفرد على إدراك الجوانب الهامة التي تتصل اتصالا مباشرا بقضية ما، ويمكن تمييز نواحي القوة أو الضعف فيها.
الرابع	الاستنباط	قياس قدرة الفرد على معرفة العلاقات بين وقائع معينة تعطى له، بحيث يمكن أن يحكم في ضوء هذه المعرفة ما إذا كانت نتيجة ما مشتقة تماما من هذه الوقائع أم لا بغض النظر عن صحة الوقائع المعطاة أو موقف الفرد منها.
الخامس	الاستنتاج	قياس قدرة الفرد على التمييز بين درجات إحتمال صحة أو خطأ نتيجة ما، تبعا لدرجة ارتباطها بوقائع معينة تعطى له، ويتكون الإختبار من ثلاثة مواقف يبدأ كل منها بعرض مجموعة من الحقائق، ويتبع هذه الحقائق عدة استنتاجات.

صدق وثبات اختبار التفكير الناقد

لقد تم استخدام اختبار واطسن وجلاسر (Watson–Glaser) للتفكير الناقد في العديد من الدراسات المحلية في الأردن، وقام الباحثون بالعديد من الإجراءات للتأكد من صدق وثبات هذا الإختبار

على البيئة الأردنية. فقد قامت البرصان (2001) بالتأكد من ثبات الاختبار بطريقة الإعادة (Test – Retest) حيث كان الفاصل الزمني بين التطبيقين ثلاثة أسابيع، وكان عدد عينة الثبات 50 طالبا وطالبة من طلبة الصف العاشر الأساسي، ووجد من خلال البيانات الناتجة أن الثبات للاختبار ككل (0.70).

وتجدر الإشارة هنا أنه قد تم استخدام معايير الجائزة الخمسة (القيادة، والتمكين وبناء القدرات، والشراكات، والبنى التحية، والعمليات) في مقياس التفكير الناقد ومن ثم تم صياغة أربع نقاط من كل معيار واستخدامها في كل مهارة من مهارات التفكير الناقد (التنبؤ بالافتراضات، والتفسير، وتقييم المناقشات، والاستنباط، والاستنتاج).

ثبات أداة الدراسة:

للتأكد من ثبات مقياس التفكير الناقد، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test– retest) بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكوّنة من (40) مديراً ومديرةً ، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (8) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (8) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية للتفكير الناقد

التفكير الناقد	ثبات الإداة	الاتساق الداخلي
مهارة التنبؤ بالافتراضات	0.91	0.83
مهارة التفسير	0.93	0.87
مهارة تقيم المناقشات	0.89	0.88
مهارة الاستنباط	0.87	0.81
مهارة الاستنتاج	0.90	0.82
التفكير الناقد الكلي	0.86	0.81

نلاحظ من الجدول أعلاه قيم الثبات لأداة مقياس التفكير الناقد ، اذ حصلت على مهارة التفسير على أعلى درجة ثبات وهي (0.93) وكما حصلت مهارة الاستنباط على أدني قيمة ثبات (0.87) وكانت قيمة الثبات الكلية (0.86) .

طريقة تصحيح أختبار واطسن وجلاسر للتفكير الناقد:-

1. تم وضع أربعة اسئلة لكل مهارة من مهارات التفكير الناقد، وكل سؤال من الأسئلة يعطى 3 علامات على الإجابة المفترضة الصحيحة، وعلامتين على الإجابة المفترضة المتوسطة، و علامة واحدة على الاجابة الضعيفة.
2. يتم جمع الدرجات لكل مهارة لاحتساب الدرجة على كل مهارة من المهارات، ومن ثم تم جمع نتائج أفراد العينة على الأسئلة المتعلقة بالمهارة التي يتراوح مداها من (1-3).
3. لاحتساب الدرجة الكلية على اختبار التفكير الناقد فقد تم جمع درجات افراد العينة على المهارات الخمسة المكونة للاختبار.

احتساب درجات التفكير عالي الرتبة:

حسبت درجة التفكير عالي الرتبة من مجموع درجات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد معاً. تم جمع علامات الطلاقة والمرونة والأصالة، ومن ثم تم احتساب المتوسط الحسابي لكل مهارة، وتم جمع المتوسطات الحسابية للمهارات الثلاث وبذلك وضعت علامات التفكير الإبداعي ومن ثم جمعت مع علامات التفكير الناقد ليصبح بذلك التفكير عالي الرتبة من ممجموع درجات التفكير الإبداعي والتفكير الناقد. ونظرا لعدم وجود مدى محدد للتفكير عالي الرتبة فقد تم تصنيف مستوياته بناءً على المعادلة التالية:

المستوى المرتفع = المتوسط الحسابي+ الانحراف المعياري. أي 67.86+13.22= 81.08 فأكثر يمثل المستوى المرتفع.

المستوى المنخفض = المتوسط الحسابي – الانحراف المعياري. فكان 67.86−13.22 =54.64 يمثل المستوى المنخفض.

المستوى المتوسط = القيمة الواقعة بين المستويين المرتفع والمنخفض = (81.08−54.64).

ثالثا: مقياس المهارات القيادية:

بالرجوع إلى الأدبيات النظرية والدراسات المتعلقة بالمهارات القيادية تم إعداد مقياس المهارات القيادية وفق الخطوات الآتية:

أ –**الهدف من المقياس :**

هدف المقياس قياس المهارات القيادية لدى المدراء الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

ب– مصادر إعداد المقياس:

أستندت الباحثة في إعداد مقياس (إستبانة) المهارات القيادية واشتقاق مادتها المصادر الآتية:

1. الدراسات السابقة (العربية، والأجنبية)، التي أجريت في مجال قياس المهارات القيادية لدى المدراء مثل دراسة الصامل (2011) ودراسة (Dangram, 2012).
2. الإطلاع على بعض المقاييس (الإستبانات) الخاصة بقياس المهارات القيادية مثل استبانة (الآغا، 2008) واستبانة (Taylor, 2010).
3. بعض الأدبيات التربوية العربية والأجنبية التي تناولت بناء قياس المهارات القيادية على نحو عام، والأدارية على نحو خاص.

ج –صياغة مفردات المقياس:

استناداً إلى ما سبق، قامت الباحثة صياغة مفردات المقياس (الإستبانة) للمدراء الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز.

د- تعليمات المقياس:

لما انتهت الباحثة من صياغة مفردات المقياس (الإستبانة)، وضعت تعليمات المقياس (الإستبانة) في صفحة خاصة، توضح للمدراء هدف المقياس، وطريقة الإجابة عن مفرداته، وعلى ذلك صار المقياس جاهزاً في صورته الأولية.

هـ- التحقق من صدق المقياس (Test Validity):

قامت الباحثة بالتحقق من الصدق الظاهري، وصدق المحتوى، والصدق الإحصائي، حيث تعد خاصية الصدق من أهم خصائص الاختبارات والمقاييس التربوية والنفسية، فصدق المقياس يتعلق بالهدف الذي يعد الاختبار من أجله (الصقري، 2010).

الصدق الظاهري:

للتأكد من الصدق الظاهري للاستبانة عرضتها الباحثة على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم (6) محكمين (انظر الملحق رقم (4))، بغية التعرف على آرائهم في مدى مناسبة الاستبانة لمستوى المديرين الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، وكفاية المفردات لكل نوع من المهارات القيادية، ووضوح التعليمات، والصياغة اللغوية للمفردات. وفيما يلي أبرز الملاحظات التي أبداها المحكمون:

1. يفضل عدم ذكر اسم الباحث والمشرفة في تعليمات المقياس.
2. توحيد صياغة البدائل بـ(دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).
3. حاجة بعض المفردات إلى إعادة صياغة.
4. وجود بعض الأخطاء اللغوية والمطبعية.
5. وجود مفردات تتضمن أكثر من فكرة.
6. تعديل بعض المفردات لتكون أكثر وضوحاً ومناسبة.
7. توزيع بدائل الإجابات على مقياس ليكرت الخماسي بدلا من الثلاثي.

ثبات المقياس:

للتأكد من ثبات مقياس المهارات القيادية، تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test–retest) بعد أسبوعين على مجموعة من خارج عينة الدراسة مكّونة من (40) مديراً ومديرةً. ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين على أداة الدراسة ككل.

وتم أيضاً حساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة كرونباخ ألفا، والجدول رقم (9) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (9) معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية للمهارات القيادية

المهارات القيادية	ثبات الإداة	الاتساق الداخلي
مهارة قيادية ذاتية	0.87	0.75
مهارة قيادية فنية	0.89	0.71
مهارة قيادية ادارية	0.90	0.81
مهارة قيادية انسانية	0.85	0.74
الكلي	0.88	0.89

نلاحظ من الجدول أعلاه قيم الثبات لاختبار المهارات القيادية ، اذ حصلت على مهارة القيادة الإدارية على أعلى درجة ثبات وهي (0.90) وكما حصلت مهارة القيادة الإنسانية على أدني قيمة ثبات (0.85) وكانت قيمة الثبات الكلية (0.88) .

و- تصحيح المقياس:

تكون المقياس من (24) فقرة مقسمة على أربعة أبعاد بالتساوي بواقع (6) فقرات لكل بُعد، ويتبع كل فقرة تدريج خماسي هو (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً) وتعطى الدرجات (5، 4، 3، 2، 1)، علما بأنه

لا توجد فقرات سلبية على المقياس. وبذلك فإن الدرجة الكلية على المقياس تراوحت بين (24-120) درجة، في حين تراوحت الدرجات على الابعاد بين (6-30) درجة.

إجراءات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة سارت الباحثة وفق الخطوات الآتية:

1. تحديد أفراد مجتمع الدراسة من خلال إحصائيات مركز الملك عبدالله الثاني للتميز لتحديد المدراء الحاصلين على الجائزة من العام 2007 عام 2012.
2. استخراج الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة (الصدق، والثبات)
3. اختيار أفراد عينة الدراسة بصورة عشوائية.
4. الحصول على كتاب لتسهيل مهمة الباحث موجه للوزارات والمؤسسات العامة والخاصة لتطبيق أدوات الدراسة (أختبار التفكير الإبداعي واختبار التفكير الناقد ومقياس المهارات القيادية).
5. تطبيق أدوات الدراسة على العينة من قبل الباحثة في الفترة الزمنية من شهر تشرين أول إلى تشرين ثاني 2013.
6. تفريغ استجابات افراد العينة بعد تطبيق الأدوات (اختبار التفكير الإبداعي واختبار التفكير الناقد واستبانة المهارات القيادية)، واجراء التحليلات الإحصائية باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).
7. عرض النتائج ومناقشتها.

متغيرات الدراسة:

أشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أولاً- المتغيرات الشخصية:

1. وله مستويان (ذكر، وأنثى).
2. الخبرة ولها مستويان (10 سنوات فأقل – 10 سنوات فأكثر)

ثانياً- متغيرات الدراسة:

التفكير عالي الرتبة (التفكير الإبداعي والتفكير الناقد)

المهارات القيادية

التحليلات الإحصائية:

تم استخدام التحليلات الإحصائية التالية للإجابة عن اسئلة الدراسة:

1. تم احتساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للسؤال الاول والثاني.
2. تم احتساب معاملات ارتباط بيرسون للسؤال الثالث.
3. تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى استخدام تحليل التباين الثاني (2-Way Anova) وتحليل التباين الثاني المتعدد (2-Way Manova) للسؤالين الرابع والخامس.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

هدفت الدراسة الحالية الى الكشف عن مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية للمدراء الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، ويتضمن الفصل الرابع عرضا لنتائج الدراسة التي تم التوصل إليها، مرتبة حسب ترتيب اسئلتها.

اولا: – النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الاول: ما مستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج التكرارات والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، والجدول (10) يوضح ذلك.

جدول (10) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير عالي الرتبة لافراد العينة

التفكير عالي الرتبة	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
منخفض	12	7.8	67.86	13.224
متوسط	123	80.4		
مرتفع	18	11.8		
المجموع	153	100.0		

يبين الجدول (10) أن مستوى التفكير عالي الرتبة المتوسط جاء بأعلى تكرار بلغ (123) وبنسبة مئوية 80.4%، تلاه مستوى التفكير عالي الرتبة المرتفع بتكرار بلغ (18) وبنسبة مئوية 11.8% ؛ وجاء مستوى التفكير عالي الرتبة المنخفض بأدنى تكرار بلغ (12) وبنسبة مئوية 7.8%. وبلغ المتوسط الحسابي لمستوى التفكير عالي الرتبة (67.86)، وبانحراف معياري 13.224.

ثانيا: النتائج المتعلقة بالاجابة على السؤال الثاني: ما مستوى المهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المهارات القيادية لدى المديرين في الوزارات والمؤسسات الحاصلة على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز ، والجدول (11) يوضح ذلك.

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المهارات القيادية لدى أفراد العينة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

ت	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية	المستوى
1	مهارة قيادية فنية	4.50	.427	مرتفعة	1
2	مهارة قيادية انسانية	4.31	.430	مرتفعة	2
3	مهارة قيادية ادارية	4.30	.518	مرتفعة	3
4	مهارة قيادية ذاتية	4.23	.402	مرتفعة	4
المهارات القيادية الكلية		4.34	.364		

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت مابين(4.50-4.23)، إذ جاءت مهارة القيادة الفنية في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.50) وجاء مستواها مرتفعا، بينما جاءت المهارة القيادية الذاتية في المرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي بلغ (4.23) وجاءت بمستوى مرتفع. وبلغ المتوسط الحسابي للمهارات القيادية ككل (4.34) وجاءت بمستوى مرتفع.

ثالثا: - النتائج المتعلقة بالاجابة على السؤال الثالث حول وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين مستوى التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية، والجدول (12) يوضح ذلك.

جدول (12) معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية

المجـال	مستوى التفكير عالي الرتبة
المهارة القياديةالذاتية	.055
المهارة القيادية الفنية	*.177
المهارة القيادية الإدارية	*.183
المهارة القيادية الانسانية	*.200
المهارات القيادية ككل	*.191

* دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0.05).

يتبين من الجدول (12) عدم وجود علاقة دالة إحصائيا (0.05) بين التفكير عالي الرتبة والمهارة القيادية الذاتية، وجود علاقة ايجابية دالة إحصائيا بين التفكير عالي الرتبة من جهة وكل من المهارة القيادية الفنية، والمهارة القيادية الإدارية، والمهارة القيادية الانسانية، المهارات القيادية من جهة اخرى.

رابعا: النتائج المتعلقة بالاجابة عن السؤال الرابع : هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين تبعا لمتغيري النوع الإجتماعي، أو الخبرة أو التفاعل بينهما.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين حسب متغيري والخبرة. والجدول (13) يبين ذلك .

جدول رقم (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين حسب متغيري النوع الإجتماعي والخبرة

النوع الإجتماعي	الخبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
ذكر	10فأقل	65.07	8.459	22
	اكثر من 10	69.98	13.515	53
	المجموع	68.54	12.398	75
انثى	10فأقل	71.94	19.681	21
	اكثر من 10	65.47	10.981	57
	المجموع	67.21	14.022	78
المجموع	10فأقل	68.43	15.241	43
	اكثر من 10	67.64	12.417	110
	المجموع	67.86	13.224	153

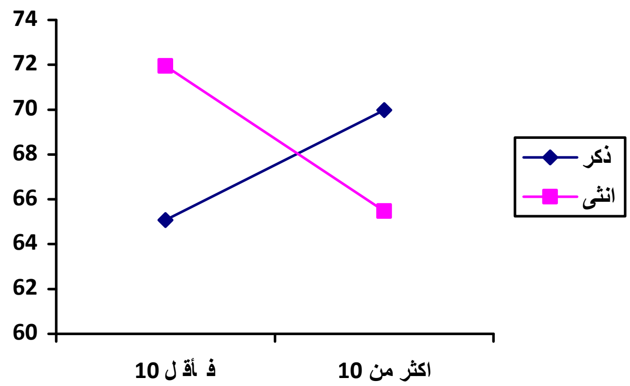
يبين الجدول (13) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين بسبب اختلاف فئات متغيري النوع الإجتماعي والخبرة. ولبيان الدلالة الإحصائية لهذه الفروق تم استخدام تحليل التباين الثنائي كما يبين جدول (14).

جدول رقم (14) تحليل التباين الثنائي لأثر النوع الإجتماعي والخبرة والتفاعل بينهما على مستوى التفكير عالي الرتبة لدى المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الاثر
النوع الإجتماعي	43.108	1	43.108	.252	.616	.002
الخبرة	18.748	1	18.748	.110	.741	.001
* الخبرة	998.759	1	998.759	5.836	.017	.038
الخطأ	25499.138	149	171.135			
الكلي	26582.014	152				

يتبين من الجدول (14) الآتي:

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف 0.252 وبدلالة احصائية بلغت 0.616.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 0.110 وبدلالة احصائية بلغت 0.741.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للتفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة، حيث بلغت قيمة ف 5.836 وبدلالة احصائية بلغت 0.017. ولبيان الفروق بين المتوسطات تم تمثيلها بيانيا كما في الشكل (3)



شكل (3) رسم بياني يوضح التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في مستوى التفكير عالي الرتبة

يتبين من الشكل رقم (3) التفاعل بين والخبرة في مستوى التفكير عالي الرتبة وكانت الفروق لصالح الإناث في فئة الخبرة 10 فاقل ولصالح الذكور في فئة الخبرة أكثر من 10.

خامسا: النتائج المتعلقة بالاجابة الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى المهارات القيادية لدى المديرين تبعا لمتغيري النوع الإجتماعي، أو الخبرة أو التفاعل بينهما.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المهارات القيادية لدى المديرين حسب متغيري النوع الإجتماعي والخبرة ، والجدول (15) يبين ذلك .

جدول (15) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المهارات القيادية لدى المديرين حسب متغيري النوع الإجتماعي والخبرة

الوصف	الخبرة	ذكر			انثى			المجموع		
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
المهارة القيادية الذاتية	10فأقل	3.89	.339	22	4.33	.387	21	4.10	.424	43
	اكثر من 10	4.26	.480	53	4.30	.270	57	4.28	.384	110
	المجموع	4.15	.473	75	4.31	.304	78	4.23	.402	153
المهارة القيادية الفنية	10فأقل	4.11	.533	22	4.45	.254	21	4.28	.449	43
	اكثر من 10	4.64	.324	53	4.54	.435	57	4.59	.388	110
	المجموع	4.49	.462	75	4.51	.395	78	4.50	.427	153
المهارة القيادية الإدارية	10فأقل	3.95	.431	22	4.29	.582	21	4.12	.531	43
	اكثر من 10	4.34	.513	53	4.41	.483	57	4.38	.497	110
	المجموع	4.22	.518	75	4.38	.511	78	4.30	.518	153
المهارة القيادية الإنسانية	10فأقل	4.11	.215	22	4.36	.432	21	4.23	.358	43
	اكثر من 10	4.40	.405	53	4.29	.491	57	4.34	.452	110
	المجموع	4.31	.382	75	4.31	.474	78	4.31	.430	153
المهارات القيادية ككل	10فأقل	4.02	.304	22	4.36	.282	21	4.18	.338	43
	اكثر من 10	4.41	.393	53	4.38	.325	57	4.40	.358	110
	المجموع	4.29	.409	75	4.38	.312	78	4.34	.364	153

يبين الجدول (15) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى المهارات القيادية لدى المديرين بسبب اختلاف فئات متغيري النوع الإجتماعي والخبرة. ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين هذه المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثنائي المتعدد للمهارات الفرعية، ويبين جدول (16) هذه النتائج.

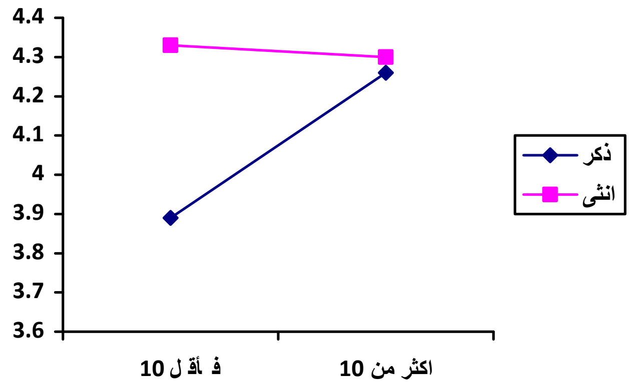
جدول (16) تحليل التباين الثنائي المتعدد لأثر النوع الإجتماعي والخبرة والتفاعل بينهما على المهارات الفرعية لمستوى المهارات القيادية

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الأثر
النوع الإجتماعي	مهارة قيادية ذاتية	1.811	1	1.811	12.560	.001	.078
هوتلنج=.107	مهارة قيادية فنية	.417	1	.417	2.664	.105	.018
ح=.005	مهارة قيادية ادارية	1.279	1	1.279	5.090	.026	.033
	مهارة قيادية انسانية	.161	1	.161	.898	.345	.006
الخبرة	مهارة قيادية ذاتية	.890	1	.890	6.177	.014	.040
هوتلنج=.144	مهارة قيادية فنية	2.879	1	2.879	18.400	.000	.110
ح=.001	مهارة قيادية ادارية	1.997	1	1.997	7.947	.005	.051
	مهارة قيادية انسانية	.382	1	.382	2.134	.146	.014
النوع الإجتماعي × الخبرة	مهارة قيادية ذاتية	1.297	1	1.297	8.994	.003	.057
ويلكس=.100	مهارة قيادية فنية	1.530	1	1.530	9.781	.002	.062
ح=.007	مهارة قيادية ادارية	.504	1	.504	2.004	.159	.013
	مهارة قيادية انسانية	.989	1	.989	5.519	.020	.036
الخطأ	مهارة قيادية ذاتية	21.480	149	.144			
	مهارة قيادية فنية	23.315	149	.156			
	مهارة قيادية ادارية	37.440	149	.251			
	مهارة قيادية انسانية	26.699	149	.179			
الكلي	مهارة قيادية ذاتية	24.618	152				
	مهارة قيادية فنية	27.778	152				
	مهارة قيادية ادارية	40.858	152				
	مهارة قيادية انسانية	28.079	152				

يتبين من الجدول (16) الآتي:

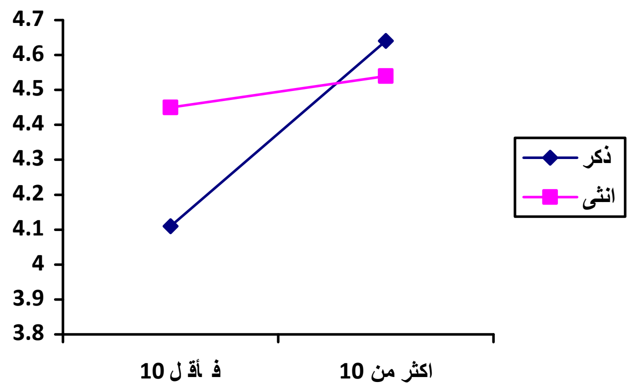
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للنوع الاجتماعي في جميع المهارات الفرعية باستثناء مهارتي القيادة الفنية والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للخبرة في جميع المهارات الفرعية باستثناء مهارة القيادة الإنسانية، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من عشر سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للتفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في جميع المهارات الفرعية بإستثناء المهارة القيادية الإدارية، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم تمثيلها بيانيا كما في الأشكال (4-6).



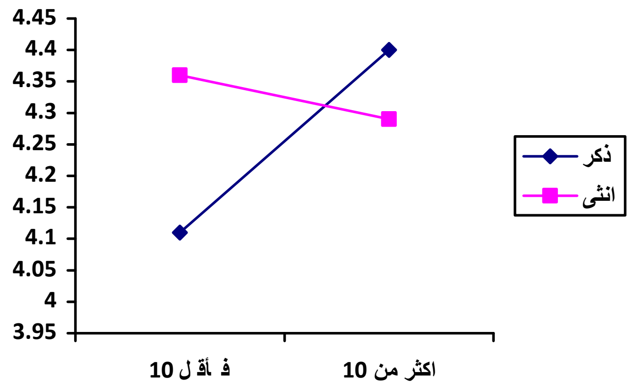
شكل (4) رسم بياني يوضح التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة القيادية الذاتية

يتبين من الشكل رقم (4) التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة قيادية الذاتية وكانت الفروق لصالح الإناث في فئتي الخبرة 10 فاقل وأكثر من 10 سنوات



شكل (5) رسم بياني يوضح التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة القيادية الفنية

تبين من الشكل رقم (5) التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة القيادية الفنية وكانت الفروق لصالح الإناث لفئة الخبرة 10 فاقل ولصالح الذكور في فئة الخبرة أكثر من 10.



شكل (6) رسم بياني يوضح التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة القيادية الإنسانية

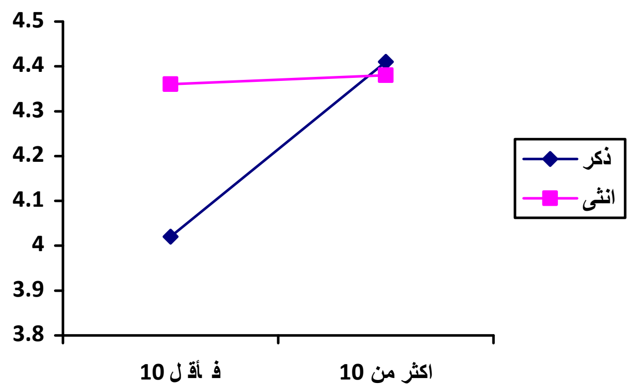
يتبين من الشكل رقم (6) التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة القيادية الإنسانية وكانت الفروق لصالح الإناث لفئة الخبرة 10 فاقل ولصالح الذكور في فئة الخبرة أكثر من 10.

جدول (17): تحليل التباين الثنائي لأثر النوع الإجتماعي والخبرة والتفاعل بينهما على مستوى المهارات القيادية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية	حجم الاثر
النوع الإجتماعي	.776	1	.776	6.609	.011	.042
الخبرة	1.364	1	1.364	11.620	.001	.072
* الخبرة	1.040	1	1.040	8.861	.003	.056
الخطأ	17.493	149	.117			
الكلي	20.178	152				

يتبين من الجدول (17) الآتي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للنوع الاجتماعي، حيث بلغت قيمة ف 6.609 وبدلالة احصائية بلغت 0.011. وجاءت الفروق لصالح الإناث.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر الخبرة، حيث بلغت قيمة ف 11.620 وبدلالة احصائية بلغت 0.001، وجاءت الفروق لصالح فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية ($\alpha \leq 0.05$) تعزى للتفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة، حيث بلغت قيمة ف 8.861 وبدلالة احصائية بلغت 0.003، ولبيان الفروق بين المتوسطات تم تمثيلها بيانيا كما في الشكل (7)



شكل (7) رسم بياني يوضح التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة القيادية ككل

يتبين من الشكل رقم (7) التفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة في المهارة القيادية ككل وكانت الفروق لصالح الإناث لفئة الخبرة 10 فاقل ولصالح الذكور في فئة الخبرة أكثر من 10.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج

هدفت الدراسة الحالية إلى الكشف عن مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهارات القيادية للمدراء الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز، في ضوء متغيرات ، النوع الإجتماعي والخبرة، والتفاعل بينهما. وسوف تناقش النتائج وفقا للأسئلة:

اولا: أشارت نتائج السؤال الأول إلى أن مستوى التفكير عالي الرتبة لدى أفراد العينة يقع ضمن المستوى المتوسط على مقياس التفكير عالي الرتبة والتي بلغت (80.4). وتعزو الباحثة ذلك إلى أن عينة الدراسة تمثل ثقافة الوزارة أو المؤسسة لدى تعاملها مع التغيرات والظروف الجديدة والابقاء على اسلوب التفكير الكلاسيكي التقليدي، وبالتالي عكست الانصياع للقوانين والأنظمة ذلك أن التفكير الإبداعي مقيد بالأنظمة ولا يتيح الفرصة للإبداع والتفكير الناقد مقيد أيضا بالقوانين التي لا يستطيع هؤلاء المديرون تغييرها لأن ذلك ليس من صلاحياتهم. وتعزو الباحثة أن أفراد العينة تقع في المستوى المتوسط للعوائق التنظيمية مثل الروتين القاتل وعدم توازن السلطات مع المسؤليات وانعدام الاتصالات، بالإضافة إلى العوائق الاجتماعية مثل العادات والتقاليد، والعرف الاجتماعي وسوء استخدام الوقت. كما أن اختلاف مؤهلات المدراء في الوزارات أو المؤسسات ينعكس على طرح الأفكار الإبداعية وبالتالي ينعكس على أدائهم. وتاريخ الوازرة أو المؤسسة يشير إلى عدم إلمامهم بالتفكير عالي الرتبة وبالتالي عدم الاهتمام في تبني هذا الاتجاه واهماله. كما وتعزو الباحثة المستوى المتوسط الى بيئة الوازرة أو المؤسسة التي تسعى فقط إلى إنجاز العمل الروتيني دون أية تفاعل أو اظهار للقدرات العقلية كما وان الاعتقاد الخاطئ لدى المدراء يتحول في احيان كثيرة الى اخطاء التفكير والذي بالتالي ينعكس على سلوك المدراء، بالإضافة إلى صعوبة التسهيلات في توفير بيئة داعمة وحاضنة للتفكير عالي الرتبة يعيق المديرين لتحقيق مستوى عالٍ. ولم

تتفق الدراسة الحالية مع دراسة سلطان وعكار (2012) حيث بينت نتائج دراستهم ان مستوى التفكير الإبداعي عالٍ لدى عينة الدراسة.

ثانيا: بينت نتائج الدارسة أن مستوى المهارات القيادية ككل كان مرتفعاً لدى افراد العينة وهذه نتيجة منطقية لان مجموع افراد العينة ذوات الخبرة أكثر من 10 سنوات بلغ (110) مدير ومديرة، فالخبرة عبر سنوات طويلة لعبت دورا في ارتفاع مستوى المهارات القيادية. وفي المهارات القيادية ككل جاءت المهارة القيادية الفنية بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.50) ضمن المهارات القيادية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تميز المدراء في تحمل المسؤولية وفهمهم الشامل للامور. كما وأن لديهم إيماناً بالهدف وتحقيقه. واتفقت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الآغا (2008) حيث اظهرت أن أكثر المهارات القيادية توفرا لدى المسوؤلين هي المهارات الفنية. ولكنها اختلفت مع نتائج دراسة أبو زعيتر (2009) حيث جاءت المهارات الفنية بالمرتبة الأخيرة ضمن المهارات القيادية. كما جاءت المهارات القيادية الانسانية للدراسة الحالية في المرتبة الثانية بعد المهارات القيادية الفنية. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ان المدراء لديهم قدرة على الاتصال الفعال والتواصل، كما أن لديهم قدرة على إقامة علاقات مع كافة أطراف العمل وذلك للعشرة الطويلة والعلاقات الإنسانية. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أبو زعيتر (2009) حيث حصلت المهارات القيادية الذاتية على المرتبة الثالثة. وجاءت المهارات القيادية الإدارية في المرتبة الثالثة في الدراسة الحالية، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المدراء يواجهون صعوبة في تنظيم الوقت واستغلاله ويجدون صعوبة في التغيير من حيث البناء والتنظيم والقوى المقاومة للتغيير. وقد اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أبو زعيتر (2009) حيث جاءت المهارات القيادية الإدارية في المرتبة الأولى. وأخيرا جاءت نتيجة المهارات القيادية الذاتية في المرتبة الرابعة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى عدم استغلال القدرات الفكرية للمدراء وعدم تطوير العادات الذهنية وعدم توظيف الذكاء في القيادة، وتعَود المدراء على نمط معين في الإدارة. وانسجمت نتائج الدراسة الحالية ككل بمستواها المرتفع مع نتائج دراسة شاهين (2011) حول توافر المهارات القيادية بدرجة كبيرة لأفراد عينة الدارسة.

ثالثاً: بينت النتائج وجود علاقة بين التفكير عالي الرتبة والمهارات القيادية، وتعزو الباحثة ذلك أن المديرين يواجهون مشكلات متعدده بحاجة إلى حل وإيجاد حلول إبداعية بالإضافة إلى توظيف قدراتهم التحليلية والتقيمية لهذه الحلول. ويعد التفكير عالي الرتبة مطلباً ضرورياً للقائد الناجح والفعال حيث يمارس التفكير الإبداعي والناقد سويا من خلال مواجهة مشكلات جديدة لم تواجهه من قبل والتفكير بها إبداعيا ومن ثم استخدام تفكيرة الناقد الذي يعتبر مفتاح لحل المشكلات. ورؤية الوزارة أو المؤسسة تكون بالاهتمام بتنفيذ القوانين والأنظمة بطريقة إدارية مبدعة باستثمار أفكار المديرين وتفعيلها. فالمدير جزء من منظومة الوزارة أو المؤسسة، وتفاعله مع بيئة الوزارة أو المؤسسة يتطلب تفكيرا وجهدا منه ومن الوزارة أو المؤسسة. فالتفاعل عملية متبادلة، واعتقاد المدير أنه وصل لهذه الدرجة الإدارية يحتم عليه المزيد من الارتقاء بتفكيره لينعكس على عمله وعلى الموظفين الأدنى درجة منه. بالإضافة إلى أن التفكير عالي الرتبة يتحدى المحددات الموجودة في الوزارة أو المؤسسة مثل ثقافة المنظمة، والعوامل الإدارية، والبيئة الداخلية والخارجية للوزارة أوالمؤسسة، ويذلل العقبات ان وجدت مثل تاريخ الوزارة أو المؤسسة، والمحدد الاقتصادي، والشركاء الداخليين والشركاء الخارجيين. ولم تتفق نتيجة الدراسة مع نتائج دراسة (Harden, 2012) التي بينت نتائجها عدم وجود علاقة ذات دلالة بين الإبتكار والقيادة.

رابعاً: أشارت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير عالي الرتبة تعزى للنوع الاجتماعي، وتعزو الباحثة هذه النتيجة أن الثقافة السائدة في الوزارة أو المؤسسة واحدة وتسري على الجميع بغض النظر عن النوع الإجتماعي. كما أن البيئة الأردنية لا تميز بين الرجل والمرأة و تعامل كلا الطرفين على قدم المساواة في القوانين والأنظمة. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتيجة دراسة مصالحة (2012)، التي أظهرت أنه لا توجد فروق في مستوى التفكير عالي الرتبة تعزى للنوع الاجتماعي.

كما وأظهرت نتائج الدراسة الحالية عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لأثر الخبرة، حيث تحددت العينة بمستويين (أكثر من عشر سنوات) و(أقل من عشر سنوات). وقد يعود ذلك إلى أن أفراد العينة مقتنعون بعدم وجود حوافز معنوية أو مادية مؤثرة من الوزارة أو المؤسسة.

وأظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين النوع الإجتماعي والخبرة، وكانت الفروق لصالح الإناث في فئة الخبرة عشر سنوات فأقل، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى كون الإناث تبدأ طموحةً في سنوات عملها الأولى لابراز جديتها في الوصول إلى مرتبة إدارية عُليا، وتتنافس مع الذكور مما يعجلها دءوبة في الالتزام وانجاز المهام. كما كانت الفرق لصالح الذكور في فئة الخبرة أكثر من 10 سنوات، لأن الذكور في سنوات عملها الأولى تكون في مرحلة تكوين أسرة وتحقيق أهداف شخصية أكثر من الإناث ومن ثم تستقر وتبدأ في الانتقال إلى طور آخر هو المكانة الإجتماعية عبر الدرجة الإدارية وذلك بالتفكير عالي الرتبة وتوظيفه في المهارات القيادية في العمل.

خامساً: أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي في جميع المهارات القيادية باستثناء مهارتي القيادة الفنية والإنسانية، وجاءت الفروق لصالح الإناث. وتعزو الباحثة ذلك لرغبة الإناث بكسب تأييد الزملاء والزميلات، بالإضافة إلى رغبة الإناث بالإصغاء واستجابتهن للاخرين بوعي ومهارتهن في توجيه الموظفين بالطريقة المناسبة وتنسيق الآراء بينهم، واستخدامهم للمعلومات لإتخاذ القرار، واستثمار وقتهم لانجاز الاهداف. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمهارتي القيادة الفنية والإنسانية وتعزو الباحثة ذلك إلى عدم استفادة المدراء من أفكار الآخرين بالإضافة إلى عدم قدرتهم على التعامل مع الأنظمة والقوانين، وعدم تقبلهم لنقد المرؤسين، وغياب مهارة التنسيق بين الآراء. واختلفت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (الآغا، 2008) بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي. وبينت نتائج الدراسة الحالية وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة في جميع المهارات القيادية باستثناء المهارة القيادية الإنسانية حيث جاءت الفروق لصالح الذكور في فئة الخبرة أكثر من عشر سنوات، وتعزو الباحثة ذلك بسبب أن الذكور يتحملون الجهد في أنجاز الاعمال ويوظفون خبرتهم في العمل ولديهم قدرة على التعامل مع القوانين مع طول مدة العمل، ولم تتفق نتائج الدراسة مع نتائج دراسة (أبو زعيتر، 2009) بعدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغير الخبرة. كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للتفاعل بين النوع الاجتماعي والخبرة في جميع المهارات القيادية باستثناء

المهارة القيادية الإدارية، حيث جاءت الفروق لصالح الإناث لفئة الخبرة 10 سنوات فأقل ولصالح الذكور في فئة الخبرة أكثر من عشر سنوات مبينة في الشكل (5)، ولم تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الآغا، 2008) التي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للنوع الاجتماعي والخبرة.

التوصيات:

توصي الباحثة في ضوء النتائج السابقة ما يلي:

- تبني التفكير عالي الرتبة عند اختيار المدراء، لايجاد كادر أساسي مبني على التفكير عالي الرتبة الذي يخدم الوزارة والمؤسسة على حد سواء.
- تنفيذ برامج تدريب لتنمية التفكير عالي الرتبة بشقية التفكير الإبداعي والناقد للمدراء الذين شاركوا في جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز والمدراء المتوقع مشاركتهم في هذه الجائزة للأعوام القادمة.
- رفع مستوى المهارات القيادية لدى المديرين الذكور الحاصلين على جائزة الملك عبدالله الثاني للتميز من خلال برامج تدريبية وتثقيفية.

المراجع

أولاً – المراجع العربية:

- أبو جادو، صالح، ونوفل، محمد. (2010). **تعليم التفكير – النظرية والتطبيق**– عمان: دار المسيرة.

- ابراهيم ، مجدي. (1997). **التدريس الابداعي وتعليم التفكير** ، القاهرة: عالم الكتب.

- أبو زعيتر. (2009). **درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين

- أبو نجمي، سهير. (2011). **دمج إستراتيجية مهارات التفكير العليا على مستوى الاستيعاب القرائي لدى طلبة الصف العاشر الأساسي في مدارس محافظة جنين**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

- أبو ندي، خالد. (2004). **التفكير الابداعي وعلاقته بكل من العزو السببي ومستوى الطموح لدى تلاميذ الصفين الخامس والسادس الابتدائي**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعه الاسلاميه، فلسطين.

- أبو يوسف، رضوان. (2009). **السلوك القيادي لدى طلبة المرحلة الاساسية العليا في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز وعلاقته ببعض المتغيرات**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

- الأغا، رائد. (2008). **المهارات القيادية لدى المسئولين في شركة الاتصالات الخلوية الفلسطينية (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

- البقمي، محمد. (2008). **الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

- التويجري، عبد العزيز. (2006). **تفويض الصلاحيات ودورة في تمية المهارات القيادية بجمرك الملك خالد بالرياض**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

- الحكاك، وجدان. (2010). بناء أختبار القدرة على التفكير الإبداعي اللفظي لدى طلبة جامعة بغداد، **مجلة البحوث التربوية والنفسية**، العراق، العددان (26،27). استرجع بتاريخ 2013/12/12، ومتوفر على الموقع: http://www.iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=2695

- الرشودي، محمدين. (2001). **المهارات القيادية لدى ضباط الشرطة وعلاقتها بفعالية أدائهم الوظيفي "دراسة مقارنة بين ضباط مدينة الرياض والدمام"**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

- الزغول، عماد (2009). **مبادئ علم النفس التربوي**، عمان: دار المسيرة.

- السرور، ناديا. (2002). **مقدمة في الإبداع**، عمان: دار وائل للطباعة والنشر.

- السلمي، علي. (1999). **السلوك الانساني في الإدارة**، القاهرة: دار غريب.

- السمادوني، السيد إبراهيم. (2009). **تربية الموهوبين والمتفوقين**، عمان: دار الفكر.

- الشراري، سلطان. (2012). **الذكاء الإجتماعي وعلاقته بالإبداع الإداري لدى العاملين في مراكز الموهوبين في المملكة العربية السعودية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن.

- الشريده، محمد ، وبشارة، موفق. (2010). دراسة ميدانية للتفكير المركب وعلاقته ببعض المتغيرات، **مجلة جامعة دمشق**، المجلد 26 (3) 516-552.

- الشنطي، راشد. (1983). **دلالات صدق وثبات اختبارات تورنس للتفكير الإبداعي – صورة معدلة للبيئة الأردنية – الاختبار اللفظي (أ)، والاختبار الشكلي (ب)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، الأردن.

- الشوربجي، إياد. (2009) **التفكير الناقد لدى المرشدين التربويين وعلاقته بسماتهم الشخصية**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

- الصامل، ناصر. (2010). **تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالاداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي**، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، السعودية.

- الضمور، ابتسام وأبو صالح، محمد والعلي، عبد الستار. (2010). أثر القيادتين التبادلية والتحويلية في إكساب مهارات التفكير الناقد للعاملين في المستشفيات الإردنية، دراسات العلوم الإدارية، 37(2)، 521-528.

- الطراونة، حسين. (2005). **المهارات القيادية والسلوكية في الإدارة**، عمان: دار الخليج.

- العتوم، عدنان، علاونة، شفيق، جراح، عبد الناصر، أبو غزال، معاوية (2006). **علم النفس التربوي**، عمان: دار المسيرة.

- العتوم، عدنان، وعبد الناصر جراح، وموفق بشارة (2007). **تنمية مهارات التفكير- نماذج نظرية وتطبيقات عملية**، عمان: دار المسيرة.

- العجمي ، محمد حسينين .(2010) **الإدارة والتخطيط التربوي (النظرية والتطبيق)**، عمان: دار المسيرة.

- العديلي، ناصر. (1995) **السلوك الإنساني والتنظيمي- منظور كلي مقارن** - الرياض، معهد الإدارة العامة.

- العساف، جمال. (2012). أتجاهات معلمي الدراسات الإجتماعية نحو تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى طلبة المرحلة الأساسية العليا في مديرية تربية عمان الثالثة، **مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية**، المجلد 11 (**1**)، 269-292.

- العلاق، بشير.(2010). **القياده الإدارية**، عمان: دار اليازوري.

- العميان، محمود. (2005). **السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال**، عمان: دار وائل.

- العياصرة، وليد. (2011). **التفكير الناقد واستراتيجيات تعليمه**، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

- العيثاوي، أحلام، والفضالة، خالد. (2013). المعرفة وتأثيرها على القيادة – دراسة تحليلية للقطاع المصرفي ببملكة البحرين، **ورقة مقدمة للمؤتمر العلمي التاسع، الوضع الإقتصادي العربي وخيارات المستقبل**، جامعة الزرقاء، الأردن.

- الغامدي، خالد. (2013). **فاعلية برنامج تدريبي مستند إلى عادات العقل في تحسين مهارات التفكير عالي الرتبة لدى عينة أردنية من الطلبة الموهبين في المراكز الريادية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- المصالحه، حسن. (2012). **أثر برنامج تدريبي قائم على استراتيجيات سكامبر في تنمية مهارات التفكير عالي الرتبة في عينة أردنية من الطلبة الموهوبين في المرحلة الأساسية العليا**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، الأردن.

- المعايطة، خليل، والبواليز، محمد. (2007). **الموهبة والتفوق**، عمان: دار الفكر.

- النداوي، مريم. (2004). **العلاقة بين خصائص القيادة الجامعية العراقية وإدارة الأزمات -دراسة ميدانية لعينة من بعض الجامعات في المنطقة الشمالية** - أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة الموصل، العراق.

- بحر، يوسف و العجلة توفيق . (2011) القدرات الإبداعية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لمديري القطاع العام " دراسة تطبيقية على المديرين العاملين بوزارات قطاع غزة"، **مجلة الجامعة الإسلامية**، 9 (2)، 1405-1455.

- بشارة، موفق. (2003). **أثر برنامج تدريبي لمهارات التفكير عالي الرتبة في تنمية التفكير الناقد والإبداعي لدى طلاب الصف العاشر الأساسي**، أطروحة دكتوراة ، جامعة اليرموك، إربد.

- جروان، فتحي. (2008). **الموهبة والتفوق والابداع**، عمان: دار الفكر.

- جروان، فتحي. (2010). **تعليم التفكير مفاهيم وتطبيقات:** عمان، دار الفكر.

- خريسات، محمد. (2005). **أثر برنامج تدريبي على التفكير التأملي لحل المشكلات في الاستعداد للتفكير التأملي**، أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة اليرموك،الأردن.

- درة، عبدالباري. (1985). **تقنيات إدارية حديثة**، بيروت: دار الجيل.

- دي بونو، إدوارد. (2005). **الابداع الجاد**، تعريب: باسمة النوري، الرياض: دار عبيكان.

- زمزمي، عبدالرحمن. (2009). **تقنين اختبار تورانس للتفكير الإبتكاري الشكل (ب) على الطلاب الصم وضعاف السمع في المرحلة المتوسطة بمنطقة مكة المكرمة،** أطروحة دكتوراة غير منشورة، جامعة أم القرى، السعودية.

- سلطان، وفاء، وعكار، زينب (2012). التفكير الإبداعي لدى المدراء وعلاقته بحل المشكلات – دراسة تطبيقية في العديد من المنظمات الحكومية، مجلة العلوم الاقتصادية، 31 (8)، 126-170.

- سيف، آيّات (2012). **تقييم مهارات التفكير العليا في تمارين القراءة في كتاب الصف الثامن مبحث اللغة الانجليزية،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين.

- شاهين، عبير. (2011). **درجة ممارسة المديرين للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها،** رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، فلسطين.

- صادق، آمال، وأبو حطب، فؤاد. (1984). **علم النفس التربوي،** القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.

- عبده، ياسر. (2008). دراسة فعالية إستراتيجيات نظرية تريز في تدريس العلوم في تنمية مهارات التفكير عالي الرتبة والاتجاه نحو استخدامها لدى تلاميذ الصف السادس الابتدائي، **مجلة الجمعية المصرية للمناهج وطرق التدريس،** 138 (5)، 167-202.

- عدس، عبدالرحمن، وتوق، محي الدين. (2011). **المدخل علم النفس،** عمان: دار الفكر.

- عسقول ، خليل. (2009). **الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة،** رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية، فلسطين.

- علاونه، عمر. (2009). **تصنيف بلوم للمستويات المعرفيه العليا في تنمية التحصيل وتطوير الفكر الناقد في التربيه الاسلاميه،** عمان: عماد الدين للنشر والتوزيع.

- قطامي، نايفة، وغرايبة، عايش، ومطر، جيهان، وشريم، رغد، والزعبي، رفعة، وظاظا، حيدر (2010). **علم النفس التربوي،** عمان: دار وائل للنشر.

- كشمولة، عمر. (2007) **تأثير النمط القيادي في بناء القدرات الاستراتيجية للمنظمة – دراسة تحليلية لآراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية في محافظة نينوى**، رسالة ماجستير غير منشورة، العراق.

- كلالدة، ظاهر.(1997). **الاتجاهات الحديثة في القيادة الأدارية**، القاهرة: دار السماح.

- كنعان، نواف. (2007). **القيادة الادارية**، عمان: دار الخليج.

- محمود، أسيل. (2008). الركائز الأساسية للتفكير الإبداعي وأثرها في حل المشكلات الإدارية – دراسة تطبيقية في أمانة بغداد – مجلة الإدارة والاقتصاد، 69، 142–158

- مركز الملك عبدالله الثاني للتميز. (2006) http://www.kace.jo/arabic/Default_ar.shtm

- موزي، جيف وريتشارد هاريمان. (2011). **الإبداع المؤسسي**، ترجمة: مها سليمان، الرياض: دار عبيكان.

- يوسف، رمزي. (2011). **العلاقة بين المهارات القيادية وتقدير الذات لدى الطلبة المتفوقين في مدارس الملك عبدالله الثاني للتميز**، رسالة ماجستير، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن .

ثانياً – المراجع الانجليزية:

-Dangaran, S. (2012) **The Role of Leadership in supporting Creative Engagement and organizational Innovation,** unpublished PHD, Dissertation, Gonzaga University.

-Dul J, Ceylan C, and Jasper F, (2011) Knowledge Workers' Creativity and the Role of The Physical Work Environment, **Human Resource Management**, Vol 50 (6).

-Elder, L. & Paul R. (2001). Critical thinking : thinking to some purpose. **Journal of development education** , 25(1), 40-42.

-France, D. (2008) **An Organizational Case Study of How Individuals Foster Innovation in others**, unpublished PHD Dissertation, Colombia University.

-Harden, T. (2012) **The influence of Leadership practices on Innovation within nonprofit organizations**, unpublished PHD, Capella University.

-Hawas, P. (2005) **Higher Order Thinking Skills in a Science Classroom Computer Simulation**, unpublished MSC, Queensland University of Technology.

http://www.cala.fsu.edu/files/higher_order_thinking_skills. Retrieved 15/9/2013.

-Huot, J. (1995) **Dimensions of Learning. Pedagogy & Curriculum Development (On-line).** Available: http://www.collegequarterly.org/CQ.html/HHH.0333.CQSpr95.Huot.html.

-King F, Ludwika G., and Faranak R. (2008). **Higher Order Thinking Skills**,

-Kirby, D., and Kuykendall, C. (1991). **Mind matters: teaching for thinking**. Portsmouth, NH: Boynton/Cook Publishers.

-Lipman,M (1991). **Thinking in Education**, Cambridge university press, U.S.A.

-Marzano, R, Brandt, R., Hughes, C, Jones, B, Presseisen, C., Rankin, S. C and Suhor, C. (1988). **Dimensions of thinking: A framework for curriculum and instruction.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

-Mull, C. (2012) **Higher-Order Thinking competencies: A Cognitive Approach to Managing Innovation and Value Creation**, Unpublished PHD Dissertation, University of Maryland.

-Newmann, F (1990). Higher order thinking in teaching social studies: A Rational for the assessment for classroom thoughtfulness, **Journal of Curriculum Studies**, 22 (1), 41-56.

-Resnick. L., and Klopfer, L. (Eds.). (1989). **Toward the thinking curriculum: Current cognitive research**. Alexandria, VA.

-Schooler, J., Fallshore, M, and Fiore, S.(1995) Epilogue: Putting insight into perspective. In R.J. Sternberg and J. Davidson (Eds.), **The nature of insight** (pp. 559-558). Cambridge, MA: The MIT Press

-Selart M, and Johansen S.(2011) Understanding the Role of Value-Focused Thinking in Idea Management, **Creativity and Innovation Management Journal**, Vol 20 (3).

-Taft, M.(201 2) **Fostering Higher Order Critical Thinking in the 21st Century Teachers,** , Unpublished PHD Dissertation, American International College.

-Taylor, T. (2010) **The degree to which Leader's cultural intelligence, Leadership Skills, and NPO Performance Correlate**, unpublished PHD Dissertation, University of Phoenix.

-Turk, J. (2012) **Explaining Critical Thinking Skills, Leadership Skills, and openness to diversity in fraternity members: A quantitative Analysis**, unpublished MSC, Iowa State University.

-Watson, E and Glaser, M (1991). **Watson Glaser manual forms A. B and C,** U.K , the psychological corporation.

-Weisberg, R. (1995) Prolegomena to theories of insight in problem solving: Taxonomy of problems. In R. J. Sternberg and J.E. Davidson (Eds), **the nature of insight** (pp 157-196). Cambridge, MA: The MIT Press

-Wolf, A.(2011) **The Knowledge, Skills, Practices and Attributes that are necessary for Leadership roles in counseling**, unpublished PHD Dissertation, University of North Carolina.

الملاحق

الملحق (1)

أعضاء لجنة تحكيم المقاييس الثلاثة

ألاسم	التخصص	مكان العمل
د. جعفر الربابعة	**علم النفس التربوي**	**جامعة البلقاء/كلية الاميرة عالية**
د. أحمد الزعبي	**علم النفس التربوي**	**جامعة البلقاء/كلية الاميرة عالية**
د. مصطفى الهيلات	**علم النفس التربوي**	**جامعة البلقاء/كلية الاميرة عالية**
د. عبدالله الهباهبة	**علم النفس التربوي/ قياس**	**جامعة البلقاء/كلية الاميرة عالية**
د. يعقوب الفرح	**علم النفس**	**جامعة البلقاء/كلية الاميرة عالية**
د. فراس الشلبي	**أدارة اعمال**	**جامعة البلقاء/ كلية عمان**

ملحق رقم (2)

كتاب تسهيل مَهمه

بسم الله الرحمن الرحيم

Al-Balqa' Applied University Princess Alia University College	تأسست عام ١٩٩٧	جامعـــة البلقـــاء التطبيقيـــة كلية الأميرة عالية الجامعية

Ref : ....
Date: ....

الرقـــم: ٣ع/١/٧/١٤٥٤م
التاريخ: ....
الموافـق: ١٠/١٠/١٣م

لمـن يهمـه الأمـر

تحيـــة طيبـــة وبعـــد،

أرجـــو التكـــرم بتـــسهيل مهمـــة **الطالبـــة نـــداء حنـــا نـــصري حبيـــب** تخـــصص **ماجـــستير الموهبـــة والابـــداع/ أوهـــايو** بتطبيـــق أداة الدراســـة المرفقـــة والمعنونة بـــ " **مستوى التفكير عالي الرتبة وعلاقته بالمهـــارات القياديـــة لـــدى المـــدراء الحاصلين على جائزة الملك عبد الله الثاني للتميز** .

شاكريـــن لكـــم لطفكـــم .

وتفضلوا بقبول فائق الاحتـــرام،

عميـد الكليـــة

د. محمد السويلميين

نسخة : نائب العميد للشؤون الأكاديمية .
ر.ق. علم النفس والتربية الخاصة .
مسجل الدراسات العليا .

هاتف: ٥٦٨١٥٦٧ – ٥٦٦٦١٨٨ – ٥٦٦٦١٨٩ – ٥٦٥٤٦٤٠ (٠٠٩٦٢٦) – فاكس ٥٦٨٦٧٤١ (٠٠٩٦٢٦)، ص. ب. ٩٤٢٣٠٣، الشميساني، ص. ب. ٩٨٧٣، اللويبدة، البريد الالكتروني Palia@bau.edu.jo
Tel: (+962-6) 5681567 – 5689269 – 5666188 – 5666189 – 56654640, Fax: (+962-6) 5686741, P. O. Box: 942303, P. O. Box: 9873. Email: Palia@bau.edu.jo

الملحق (3)

مقياس المهارات القيادية

النوع الإجتماعي: ☐ **ذكر** ☐ **أنثى**

الخبرة: من سنة – 5 سنوات ☐ من 6 سنوات – 10 سنوات ☐ أكثر من 10 سنوات ☐

المحور الاول:المهارات القيادية الذاتية

الرقم	المهارات القيادية الذاتية	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
1	أتفهم تفاصيل الموقف					
2	أتحمل جهداً كبيراً في أنجاز العمل					
3	لدي القدرة على ضبط انفعالاتي					
4	أتقبل النقد الموجه لي					
5	أتقبل الافكار الجديدة					
6	أنصت لوجهة نظر الزملاء					

المحور الثاني:المهارات القيادية الفنية

الرقم	المهارات القيادية الفنية	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
1	لدي مهارة في أستخدام الحاسوب					
2	أنجز الاعمال باتقان					
3	أوظف خبرتي في العمل					
4	أستفيد من افكار الغير					
5	أحلل المواقف وأواجهها بشجاعة					
6	لدي قدرة على التعامل مع الانظمة والقوانين في الوزارة/المؤسسة					

المحور الثالث: المهارات القيادية الادارية

الرقم	المهارات القيادية الادارية	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
1	لدي قدرة على إتخاذ القرار					

2	أستخدم المعلومات لإتخاذ القرار					
3	أستثير جهود الزملاء لتحسين الاداء					
4	أستثمر طاقات الزملاء للعمل					
5	أحدد وقت ومدة لانجاز الاهداف					
6	لدي مهارة ادارة الوقت					

المحور الرابع :المهارات القيادية الانسانية

الرقم	المهارات القيادية الانسانية	دائما	غالبا	احيانا	نادرا	أبدا
1	أستجيب للاخرين بوعي كامل					
2	أنسق بين الاراء المختلفة					
3	أنصت جيدا لمن يحاورني					
4	لدي مهارة لتوجيه الموظفين بالطريقة المناسبة					
5	أسعى لكسب تأييد الاخرين					
6	أتقبل نقد المرؤسين					

مقياس التفكير الناقد

الغرض من الاختبار: هو قياس المهارات الاساسية للتفكير الناقد والمتمثلة بما يلي :

اولا: مهارة التنبؤ بالافتراضات

ثانيا: مهارة التفسير

ثالثا: مهارة تقييم المناقشات

رابعا: مهارة الاستنباط

خامسا: مهارة الاستنتاج

<u>تعليمات الاختبار</u>:

1. **يتضمن هذا الاختبار خمسة أقسام مستقلة ويجب مراعاة التعليمات بكل قسم**
2. **لا تضع اي علامات على هذه النسخة**
3. **ضع كل العلامات الخاصة بالاجابة على ورقة الاجابة المنفصلة المعطاه لك**
4. **اذا رغبت في تغيير احدى اجاباتك تأكد من محو الاجابة السابقة بشكل تام.**
5. **لا تترك سؤالا دون ان تجيب عليه، <u>اختر الاجابة الانسب ،ولا تختر أكثر من إجابة</u>**

****

اولا: <u>مهارات التنبؤ بالافتراضات</u>

*** أقرا العبارات التالية ثم ضع دائرة حول الافتراض الاكثر منطقية.**

العبارة: القادة يرسمون السياسات التي تشجع على الابداع والابتكار المرتبطة مع استراتيجية الوزارة/المؤسسة

افتراضات مقترحة:

1. **تصلح سياسات القادة لكل الوزرات/ المؤسسات**
2. **توجد سياسات اخرى غير الموجودة في الوزراة / المؤسسة**
3. **السياسات المرتبطة مع استراتيجية الوزارة افضل سياسة**

العبارة: القادة ينشرون ثقافة الابداع والابتكار داخل الوزراة / المؤسسة

افتراضات مقترحة:

1. **يشترك القادة مع الموظفين في تبادل ثقافة الابداع والابتكار**
2. **القادة مبدعون**
3. **الموظفين يتسمون بالمرونة**

العبارة: يدعم القادة برامج إيجاد قيادات الصف الثاني لادارة مناصبهم بابداع في الوزراة / المؤسسة

افتراضات مقترحة:

1. **الدعم مسألة سهلة موجودة بين كل القادة**
2. **يعمل القادة على تفويض بعض صلاحياتهم**
3. **عندما تتلاقى مصالح القادة مع الاهداف المرسومة نقول أنهم على قدر كاف من الدعم فيما بينهم وبين معاوينهم.**

العبارة: تطور الوزارة/ المؤسسة انظمة لتقييم أداء القادة تشمل تقييم جوانب الابداع والابتكار في أدائهم.

افتراضات مقترحة:

1. **يلعب القادة والموظفين دورا هاما في تقييم أدائهم**
2. **القادة لهم شخصيتهم المستقلة**
3. **هناك تأثير قليل للموظفين في تقييم اداء القادة**

ثانيا: <u>مهارة التفسير</u>

أقرا العبارات التالية، ثم ضع دائرة حول أكثر الإجابات مناسبة لها.

العبارة: مدى تطوير الوزارة/المؤسسة لانظمتها الإدارية والداخلية والبرامج التدريبية والتي تعمل على تمكين وتأهيل الموظفين للقيام بالمسؤوليات والمهام المناطة بهم لانجاز معاملات متلقي الخدمة بشكل إبداعي.

تفسيرات مقترحة:

1. **التطوير للانظمة الادارية والداخلية مسألة سهلة**
2. **إذا كانت العبارة أعلاه صحيحة فإن متلقي الخدمة تنجز معاملته بشكل ابداعي في الوزراة / المؤسسة**
3. **تمكين وتأهيل الموظفين عملية شائكة**

العبارة: تقوم الوزارة / المؤسسة بالجمع ما بين المركزية في السياسات والاهداف، واللامركزية في تطبيق الاجراءات في ادارة فروعها داخل المحافظة الواحدة وفي المحافظات الاخرى، وبما يخدم الابداع والابتكار

تفسيرات مقترحة:

1. **محتمل ان يكون الجمع أعلاه في العبارة يخدم الابداع والابتكار**
2. **المركزية في السياسات والاهداف افضل من اللامركزية**
3. **تطبيق الاجراءات في أدارة اللامركزية داخل المحافظة الواحدة والمحافظات الاخرى يخدم الابداع والابتكار**

العبارة: تقوم الوزارة / المؤسسة بمراجعة وتحسين الهيكل التنظيمي بما يتوائم مع الخطة الاستراتيجية للمساهمة في دعم ادارة الابداع والابتكار

تفسيرات مقترحة:

1. **يجب الا توجه العناية لمراجعة وتحسين الهيكل التنظيمي**
2. **الخطة الاستراتيجية تتوائم مع المساهمة في دعم ادارة الابداع والابتكار**
3. **الهيكل التنظيمي والخطة الاستراتيجية للوزارة تدعم ادارة الابداع والابتكار.**

العبارة: تلتزم الوزارة/المؤسسة بمراجعة الاوصاف الوظيفية لزيادة المسؤوليات المناطة بالموظفين لتمكينهم من القيام بها، وتقوم بتصميم البرامج التدريبية المناسبة لتمكين الموظفين من القيام بالمسؤوليات والمهام الجديدة التي انيطت بهم بإبداع.

تفسيرات مقترحة

1. التزام الوزارة /المؤسسة بمراجعة الاوصاف الوظيفية من افضل الممارسات لزيادة المسؤليات على الموظفين
2. البرامج التدريبة تمكن الموظفين من القيام بالمهام الجديدة بطريقة ابداعية
3. الوزارة/المؤسسة تساهم بتمكين الموظف وتدريبة واعطائة مهام جديدة.

****

ثالثا : مهارات تقييم المناقشات

أقرا العبارات التالية، ثم ضع دائرة حول أكثر الإجابات مناسبة لها.

السؤال: هل للوزارة /المؤسسة قدرة على تعزيز وبناء شراكاتها مع مؤسسات القطاع العام واصحاب العلاقة من القطاع الخاص بشكل يدعم عملية الابداع والابتكار وتعزز الابتكار المؤسسي فيها؟

إجابات مقترحة:

1. نعم: لان الوزارة/المؤسسة ذات قدرة تشغيلية
2. لا: لان الوزارة/المؤسسة العلاقات بينهم وبين القطاع العام منفصلة
3. نعم: فالوزارة/المؤسسة لها قدرة على تعزيز الابتكار المؤسسي وبناء الشراكة مع القطاع العام

السؤال: هل الوزارة /المؤسسة تتواصل وتنشئ علاقات تفاعلية طويلة الامد مع متلقي الخدمة؟

إجابات مقترحة:

1. نعم: لان الوزراة /المؤسسة تحصل من هذه العلاقات على تغذية راجعة تمنحها أفكار للابتكار والتطوير
2. لا: لان الوزراة /المؤسسة لا تهتم بشأن علاقات تفاعلية طويلة الامد
3. نعم: فالوزارة/المؤسسة تستخدم هذه العلاقات التفاعلية من أجل الابتكار والتطوير

السؤال: هل تقوم الوزارة /المؤسسة بتطوير شراكات طويلة الامد مع المؤسسات العلمية والبحثية والمانحة المحلية والعالمية العاملة ضمن نطاق نشاط الوزارة /المؤسسة؟

إجابات مقترحة:

1. لا: لان الوزارة/المؤسسة لا تهتم بالتطوير بشكل عام
2. لا: لان الوزارة/المؤسسة لا يوجد لديها موارد مالية للتطوير
3. نعم: فالوزارة/المؤسسة تستفيد من هذا التطوير للشراكات مع المؤسسات العلمية وتقوم بتفعيل التبادل المعرفي بينهما.

السؤال: هل معيار بناء الشراكات يتناول قدرة الوزارة /المؤسسة على تداخل عمل شراكاتها مع مؤسسات القطاع العام بشكل يدعم عملية الابداع والابتكار؟

إجابات مقترحة:

1. نعم: لان الوزارة/المؤسسة لها قدرة بشأن هذا الموضوع.
2. لا: لان الوزارة / المؤسسة تفرض تداخل اعمالها مع مؤسسات القطاع العام.
3. لا: مؤسسات القطاع العام لا تدعم عملية الابتكار والابداع.

****

رابعا: مهارة الاستنباط

أقرا العبارات التالية، ثم ضع دائرة حول أكثر الإجابات مناسبة لها.

العبارة: " معيار تجهيز البنية التحتية المادية والبشرية الملائمه للوزارة/المؤسسة تعد إحدى الركائز الاساسية لضمان فاعلية العمليات وفاعلية تقديم الخدمه لمتلقيها"

إذن:

1. كل البنى التحتية المادية والبشرية ملائمة
2. البنى التحتية احدى الركائز الاساسية لضمان فاعلية العمليات
3. ليس بالضرورة ان يكون معيار تجهيز البنية التحتية المادية والبشرية ملائما

العبارة:"توفير بيئة عمل مناسبة داخل الوزارة /المؤسسة وبفروعها المختلفة التي تشجع على الابداع والابتكار"

إذن:

1. بيئة العمل مناسبة داخل الوزارة/المؤسسة
2. الوزارة/المؤسسة بفروعها المختلفه توفر بيئة عمل عادية
3. بيئة العمل الثرية تشجع على الابداع والابتكار

العبارة: " تعمل الوزارة/المؤسسة بإستمرار على رفع جاهزيتها الالكترونية وتوظفها في خدمة الابداع والابتكار"

إذن:

1. الجاهزية الالكترونية مبدعه ومبتكرة
2. الجاهزية الالتكرونية موظفة بشكل جيد ولخدمة الابداع والابتكار
3. الوزارة/المؤسسة لديها ابداع وابتكار مستمر

العبارة: " توفير قاعدة بيانات ومعلومات تهم الوزارة/المؤسسة والمتعلقة بكافة اصحاب العلاقة الداخليين والخارجين، كالموظفين ومتلقي الخدمه بشكل الكتروني"
إذن:

1. **قاعدة البيانات والمعلومات مهمة للوزارة/المؤسسة**
2. **اصحاب العلاقة الداخليين والخارجين بشكل الكتروني ومتلقي الخدمة هم المستفيدون من قاعدة البيانات والمعلومات**
3. **قاعدة البيانات والمعلومات توفر معرفة باصحاب العلاقة الداخلين والخارجين والموظفين بشكل الكتروني ومهم للوزارة.**

****

خامسا: مهارة الاستنتاج

أقرا العبارات التالية، ثم ضع دائرة حول أكثر الإجابات مناسبة لها.
العبارة: " قدرة الوزارة / المؤسسة على توفير الوسائل المبدعة والمبتكرة، بالاضافة كيفية تصميم وتنفيذ العمليات التي تستخدمها الوزارة/المؤسسة لتقديم خدماتها وتحدد العمليات المرتبطة بالابداع والابتكار"
استنتاجات مقترحة:

1. **كل الوزارات والمؤسسات توفر وسائل مبدعة ومبتكرة**
2. **العمليات التي تستخدمها الوزارة /المؤسسة مرتبطة ارتباط وثيق بالابداع والابتكار**
3. **قدرة الوزارة / المؤسسة على توفير وسائل مبدعه وكيفية تصميم وتنفيذ العمليات هي التي تقود الابداع**

العبارة: " رفع قدرة الوزارة / المؤسسة على مواجهة التغيرات التي تطرأ على بيئتها الخارجية وتؤثر على سير عملياتها عبر استخدام ادارة التغيير بطرق مبتكرة"
استنتاجات مقترحة:

1. **البيئة الخارجية متغيرة بشكل عام**

2. قدرة الوزارة /المؤسسة على مواجهة التغيرات بطيئة

3. ادارة التغيير بطرق مبتكرة يساعد على رفع قدرة الوزارة /المؤسسة على مواجهة التغيرات البيئة الخارجية

العبارة: " تحديد عمليات مرتبطة بالابداع والابتكار عن طريق انشاء نظام لتلقي اقتراحات الموظفين فيما يتعلق بالجوانب الابداعية والابتكارية"

استنتاجات مقترحة:

1. النظام يولد الابداع والابتكار

2. نظام تلقي اقتراحات الموظفين يساعد على تنمية الابداع والابتكار

3. اقتراحات الموظفين ابداعية وابتكارية.

العبارة: " القيام بتحسين وتطوير العمليات المالية المتعلقة بالتخطيط المالي والادارة المالية والمراقبة المالية، وترشيد النفقات وزيادة الايرادات عبر استخدام ادوات واساليب ابداعية تنعكس على الاثر المالي لعمليات الوزارة/المؤسسة"

استنتاجات مقترحة:

1. تحسين وتطوير العمليات المالية مرتبط بترشيد النفقات وزيادة الايرادات.

2. التخطيط المالي والادارة المالية والمراقبة عمليات مالية يوجد فيها ابداع.

3. ترشيد النفقات وزيادة الايرادات عبر استخدام الأدوات والاساليب الابداعية ينعكس على الاثر المالي.

مقياس التفكير الإبداعي

أخي المدير/ أختي المديرة.......

الاختبارات التي بين يديك هي أختبارات التفكير الإبداعي – صورة الالفاظ "أ" للعالم الامريكي تورانس – وستعطيك الفرصة لكي تستخدم خيالك بأن تفكر في أفكار وتضعها في جمل. ليس هناك إجابات صحيحة أو خطا، وإنما تهدف رؤية كم عدد الافكار التي يمكن أن تأتي بها؟ وفي اعتقادي أنك ستجد هذا العمل ممتعا، فحاول أن تفكر في أفكار مثيرة للاهتمام، وغير مألوفة، أفكار تعتقد انت أن أحدا لم يفكر بها من قبل.

وعليك أن تقوم بسبعة نشاطات مختلفة، ولكل نشاط وقته المحدد، لذلك حاول أن تستخدم وقتك إستخداما جيدا.

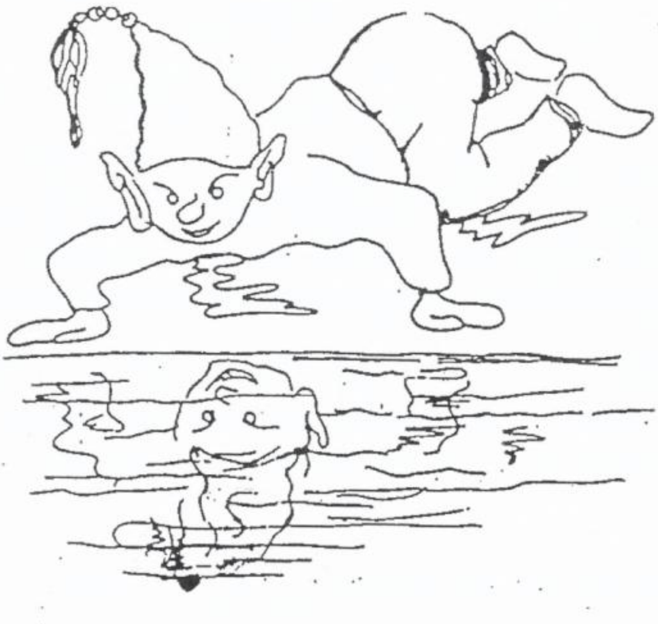
أعمل وبأسرع ما تستطيع، ولكن دون تعجل، وإذا لم يعد عندك أفكار قبل أن ينتهي الوقت، أنتظر التعليمات قبل أن تبدا بالنشاطات الآتية وهكذا.

وإذا كان لديك أية أسئلة بعد البدء لا تتحدث بصوت عال، أرفع إصبعك وستجدني بجانبك لأحاول الإجابة عن سؤالك.

الإختبارات من ١ـ٣ خمن واسأل

الإختـــبارات الثلاثة الآتية تعتمد على الصورة الموجودة في هذه الصفحة، وتعطـــيك فرصــــة لأن تفكر وتسأل أسئلة، بحيث تؤدي إجابتها لمعرفة الأشياء التي تعرفها من قبل، وأن تفترض الأسباب والنتائج الممكنة لما يحدث في الصورة.

والآن أنظـــر إلــــى الصــــورة. ماذا يحدث؟ وما الذي تستطيع أن تقوله بكل تأكيد؟ وما الذي تحتاج أن تعرفه لكي تفهم ما يحدث؟ وما الذي سبب الحدث؟ وماذا ستكون النتيجة؟



الإختبار الأول
توجيه الأسئلة

علـــى هذه الصفحة أكتب كل الأسئلة التي يمكنك أن تفكر فيها على الصورة الموجودة في الصفحة الأولى، وأسأل كل الأسئلة التي تحتاج إلى أن تسألها لكي تعرف ما هو الحادث، ولا تسأل أسئلة يمكن أن يجاب عليها مجرد النظر إلى الصورة.

يمكنك أن تنظر إلى الصورة كلما أردت.

١.
٢.
٣.
٤.
٥.
٦.
٧.
٨.
٩.
١٠.
١١.
١٢.
١٣.
١٤.
١٥.
١٦.
١٧.
١٨.
١٩.
٢٠.
٢١.
٢٢.

الإختبار الثاني
تخمين الأسباب

وفيما يلي أكتب ما تستطيع أن تفكر فيه من أسباب ممكنة للحادث الموجود في الصورة السابقة (ص١)، ويمكنك أن تفكر فيما يكون قد وقع قبل الحادث مباشرة، أو بوقت طويل، وأدى إلى ذلك الحادث.

أكتب ما تستطيع ولا تخف من التخمين:

.١
.٢
.٣
.٤
.٥
.٦
.٧
.٨
.٩
.١٠
.١١
.١٢
.١٣
.١٤
.١٥
.١٦
.١٧
.١٨
.١٩
.٢٠
.٢١
.٢٢

الإختبار الثالث
تخمين النتائج

أكتب ما تستطيع أن تفكر فيه مما يمكن أن يحدث نتيجة للحادث الموجود في الصـــورة (ص١)، ويمكنك أن تفكر فيما يمكن أن يقع بعد الحادث مباشرة أو بوقت طويل.

اكتب ما تستطيع من التخمينات، ولا تخف من مجرد التخمين:

١.
٢.
٣.
٤.
٥.
٦.
٧.
٨.
٩.
١٠.
١١.
١٢.
١٣.
١٤.
١٥.
١٦.
١٧.
١٨.
١٩.
٢٠.
٢١.
٢٢.

الإختبار الرابع

تحسين الإنتاج

فـــي أسفل هذه الصفحة صورة لإحدى لعب الأطفال التي يمكن شراؤها من المحـــلات الـــتجارية، وهي عبارة عن فيل محشو بالقطن طوله (٦) آنشات ووزنه ٤/١ كغم.

والمطلوب منك أن تكتب الوسائل التي ممكن أن تفكر فيها، بحيث تصبح هذه اللعـــبة بعـــد تعديلها مصدراً لمزيد من الفرح والسرور لمن يلعب بها من الأطفال. تحدث عن أكثر وسائل التعديل لهذه اللعبة غرابة، وإثارة للاهتمام، ولا تهتم بتكاليف هذه التعديلات.

فكر فقط فيما يمكن أن يجعل اللعب مصدراً لمزيد من الفرح والسرور.



الإختبار الخامس
الإستعمالات غير الشائعة (علب الصفيح)

مـــن المعروف أن معظم الناس يلقون بعلب الصفيح الفارغة رغم أنها تستعمل في كثير من الإستعمالات اللطيفة.

أكتـــب على هذه الصفحة كل ما تستطيع أن تفكر فيه من هذه الإستعمالات غير الشـــائعة، ولا تحدد تفكيرك بحجم معين من هذه العلب، كما يمكنك أن تستخدم أي عدد من هذه العلب كما تشاء.

لا تحصر تفكيرك في الإستعمالات التي رأيتها، أو سمعت عنها من قبل، وإنما فكر وقدر المستطاع في الإستعمالات الجديدة الممكنة.

١.
٢.
٣.
٤.
٥.
٦.
٧.
٨.
٩.
١٠.
١١.
١٢.
١٣.
١٤.
١٥.
١٦.
١٧.
١٨.
١٩.
٢٠.
٢١.
٢٢.

الإختبار السادس
الأسئلة غير الشائعة

في هذا النشاط عليك أن تفكر في أكبر عدد من الأسئلة التي يمكن أن تسألها عـــن علـــب الصفيح، بشرط أن تؤدي هذه الأسئلة إلى إجابات عديدة ومتنوعة، وأن تثير لدى الأشخاص الآخرين الإهتمام وحب الإستطلاع فيما يتصل بهذه العلب.

حـــاول أن تجعـــل أسئلتك تدور حول بعض النواحي الخاصة في هذه العلب، والتي عادة لا يفكر فيها الناس.

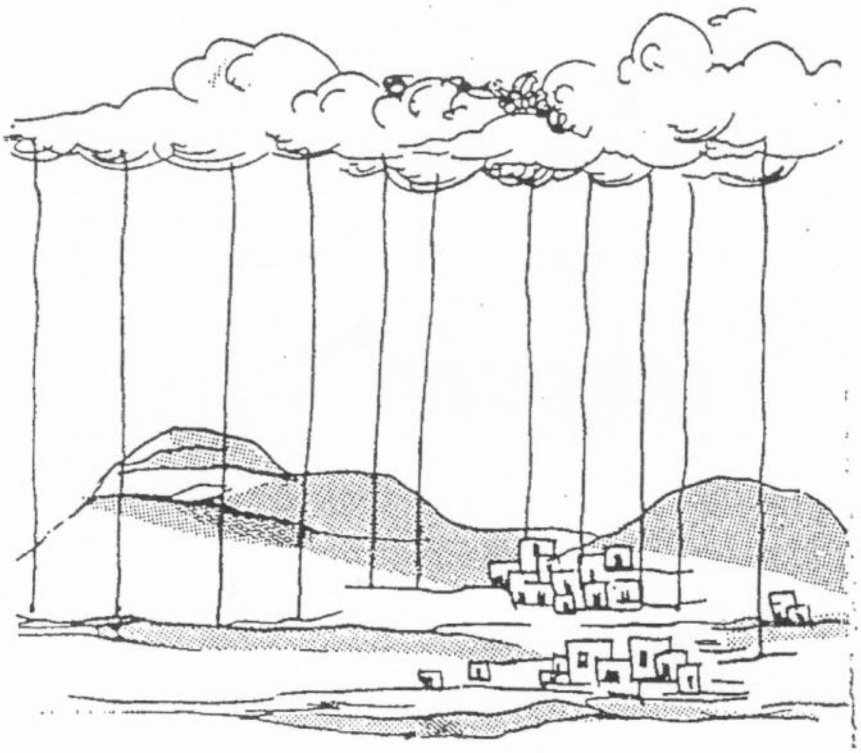
.١
.٢
.٣
.٤
.٥
.٦
.٧
.٨
.٩
.١٠
.١١
.١٢
.١٣
.١٤
.١٥
.١٦
.١٧
.١٨
.١٩
.٢٠
.٢١
.٢٢

الإختبار السابع
"افترض أن"

فـيما يلي موقف غير ممكن الحدوث، وعليك أن تفترض أنه قد حدث بالفعل وهذا الإفتراض سيعطيك فرصة لإستخدام خيالك لتفكر في كل الأمور المثيرة، التي يمكن أن تحدث إذا تحقق هذا الموقف غير ممكن الحدوث.

إفــترض فــي مخيلــتك أن الموقف الذي سنصفه لك قد حدث، فكر في كل الأمــور الأخــرى التــي قد تحدث بسببه، وبمعنى آخر ما هي النتائج المترتبة على ذلك؟ أكتب ما يمكنك كتابته من تخمينات.

الموقــف: إفترض أن للسحب خيوطاً تتدلى منها وتربطها بالأرض، ما الذي قد يحدث؟ أكتب تخميناتك وأفكارك على الصفحة التالية:



Abstract

The Level of Higher Order Thinking & it's Relation to Leadership Skills among Managers in Ministries and Organizations rewarded The Kings' Abdulla II Award for Excellence

Represented by
Nida Hanna Habib

Supervisor
Dr. Areen Abdel Qader Al Majali

The current study aimed at revealing the Level of Higher Order Thinking & it's Relation to Leadership Skills among Managers in Ministries and Organizations rewarded The Kings' Abdulla II Award for Excellence. The study sample was (153) managers, males and females from Ministries and Organizations. Two sub scales were used for the Higher Order thinking test, which were Torrance Test of creative Thinking (verbal task A), Watson and Glaser Critical Thinking Test, and the other for the Leadership skills. Means, Standard deviations, Person Correlation Coefficient, Two- way ANOVA, and Two-way Manova were used to examine the questions answers. The results indicated that the level of Higher Order Thinking among mangers is medium, while the level of Leadership skills is high. also the results showed that there is a significant relation between Higher Order Thinking and Leadership. Significant difference found due to interact between gender and experience in Higher Order Thinking, the differences were in favor of female managers who have experience less than 10 years, and in favor of males who have experience more than 10 years. Leadership skills results showed that Technical Skill came with the highest mean (4.50), while Personal skills came with least mean (4.23). Leadership skills in whole found significant differences due to gender except Technical & Human skills, another significant differences found in Leadership skill in whole due to experience except Human skills, differences came in favor of managers who have experience more than 10 years. Finally significant differences due to interact between gender and experience were found in Leadership skills in whole except Administrative Skills, differences were in favor of females with less than 10 years experience, and in favor of males with more than 10 years experience.

Key word: Higher Order Thinking, Creative Thinking, Critical Thinking, Leadership Skills, King Abdulla's Award for Excellence.

Extended Summary:

This dissertation aim to measure the level of higher Order thinking and its relation with Leadership skills among managers in ministries and organizations awarded King's Abdullah II Award. Current study specifically tried to answer the following questions:

1. What is the level of higher order thinking among managers in ministries and organizations awarded King's Abdullah II Award?
2. What is the level of leadership skills among managers in ministries and organizations awarded King's Abdullah II Award ?
3. Is there statistically significant correlated relationship at "α=0.05" level between higher order thinking and leadership skills?
4. Are there statically significant differences at "α=0.05" level in higher order thinking of managers related to (gender, experience, interact between them)?
5. Are there statically significant differences at "α=0.05" level in leadership skills of managers related to (gender, experience, interact between them)?

The importance of this study involves originality and timeliness, as scholar didn't find studies concern the study variables and its sample. Specifically the theoretical importance of this study relays on providing Theoretical literature with study variables. As scholar hopes that current study will give a feedback for managers in Ministries and organizations generally, and concern parties specially. Also the practical importance relays on providing instruments (the Higher Order Thinking scale & Leadership skills scale) are going to be a reference for future scholars.

From this respect, the current study took Ministries and organizations rewarded, especially in light of the scarcity of studies conducted in this important domain by researcher and inform.

The study variables

The study contains Two variables and Two independent variable as follow:

1. Higher Order Thinking: consists of

- Critical Thinking: The ability of the individual self in dealing with what is given to him, or ask him to perform, where he doesn't consider everything given to him as granted (Qutami & Qutami, 2001)
- Creative Thinking: it is an open thought which is characterized by unique production, it's feature is the diversity of answers produced which does not specify the information given. (Guilford, 1967)

2. Leadership Skills: consists of

- Personal Skills: include some traits and abilities necessary to build individual personality to be leader.
- Technical Skills: include the executive part which reflect Knowledge, experience, and asset-knowledge, rules and methods
- Human Skills: Seek trust, cooperation, motivation toward activity and work, group support thru decision making.
- Administrative Skills: Leader vision toward organization, observing sub-systems and activities, leader ability to understand employee's relationship together and across organization.

3. Gender (Male, Female)

4. Experience consist of

□ 6-10 years

□ More than 10 years

Statistical processing

- Study problem, question No 1 & 2 used Mean and Standard deviations.
- Question No. 3 used Person correlation coefficient.
- Question No. 4 & 5 used adjusted means (2- way ANOVA and 2-way MANCOVA) .

Conclusion

The current study aimed at revealing the Level of Higher Order Thinking & it's Relation to Leadership Skills among Managers in Ministries and Organizations rewarded The Kings' Abdulla II Award for Excellence. The study sample was (153) managers, males and females from Ministries and Organizations. Two sub scales were used for the Higher Order thinking test, which were Torrance Test of creative Thinking (verbal task A), Watson and Glaser Critical Thinking Test, and the other for the Leadership skills. Means, Standard deviations, Person Correlation Coefficient, Two- way ANOVA, and Two-way Manova were used to examine the questions answers. The results indicated that the level of Higher Order Thinking among mangers is medium, while the level of Leadership skills is high. also the results showed that there is a significant relation between Higher Order Thinking and Leadership. Significant difference found due to interact between gender and experience in Higher Order Thinking, the differences were in favor of female managers who have experience less than 10 years, and in favor of males who have experience more than 10 years. Leadership skills results showed that Technical Skill came with the highest mean (4.50), while Personal skills came with least mean (4.23). Leadership skills in whole found significant differences due to gender except Technical & Human skills, another significant differences found in Leadership skill in whole due to experience except Human skills, differences came in favor of managers who have experience more than 10 years. Finally significant differences due to interact between gender and experience were found in Leadership skills in whole except Administrative Skills, differences were in favor of females with less than 10 years experience, and in favor of males with more than 10 years experience.

Recommendations:

1. Consider Higher Order thinking in employing mangers for the benefit of having an excellent team build on Higher Order Thinking in order to serve both ministries and organizations.
2. Build up training courses to develop Higher Order thinking using Critical and Creative thinking for managers who are supposed to participate in this prize for
3. Raise the level of Leadership skills among Male mangers thru training courses.

References:

-Dangaran, S. (2012) **The Role of Leadership in supporting Creative Engagement and organizational Innovation,** unpublished PHD, Dissertation, Gonzaga University.

-Dul J, Ceylan C, and Jasper F, (2011) Knowledge Workers' Creativity and the Role of The Physical Work Environment, **Human Resource Management**, Vol 50 (6).

-Elder, L. & Paul R. (2001). Critical thinking : thinking to some purpose. **Journal of development education** , 25(1), 40-42.

-France, D. (2008) **An Organizational Case Study of How Individuals Foster Innovation in others**, unpublished PHD Dissertation, Colombia University.

-Harden, T. (2012) **The influence of Leadership practices on Innovation within nonprofit organizations**, unpublished PHD, Capella University.

-Hawas, P. (2005) **Higher Order Thinking Skills in a Science Classroom Computer Simulation**, unpublished MSC, Queensland University of Technology.

http://www.cala.fsu.edu/files/higher_order_thinking_skills. Retrieved 15/9/2013.

- -King F, Ludwika G., and Faranak R. (2008). **Higher Order Thinking Skills**

-Kirby, D., and Kuykendall, C. (1991). **Mind matters: teaching for thinking**. Portsmouth, NH: Boynton/Cook Publishers.

-Lipman,M (1991). **Thinking in Education**, Cambridge university press, U.S.A.

-Marzano, R, Brandt, R., Hughes, C, Jones, B, Presseisen, C., Rankin, S. C and Suhor, C. (1988). **Dimensions of thinking: A framework for curriculum and instruction.** Alexandria, VA: Association for Supervision and Curriculum Development.

-Mull, C. (2012) **Higher-Order Thinking competencies: A Cognitive Approach to Managing Innovation and Value Creation**, Unpublished PHD Dissertation, University of Maryland.

-Newmann, F (1990). Higher order thinking in teaching social studies: A Rational for the assessment for classroom thoughtfulness, **Journal of Curriculum Studies**, 22 (1), 41-56.

-Resnick. L., and Klopfer, L. (Eds.). (1989). **Toward the thinking curriculum: Current cognitive research**. Alexandria, VA.

-Schooler, J., Fallshore, M, and Fiore, S.(1995) Epilogue: Putting insight into perspective. In R.J. Sternberg and J. Davidson (Eds.), **The nature of insight** (pp. 559-558). Cambridge, MA: The MIT Press

-Selart M, and Johansen S.(2011) Understanding the Role of Value-Focused Thinking in Idea Management, **Creativity and Innovation Management Journal**, Vol 20 (3).

-Taft, M.(201 2) **Fostering Higher Order Critical Thinking in the 21st Century Teachers,** , Unpublished PHD Dissertation, American International College.

-Taylor, T. (2010) **The degree to which Leader's cultural intelligence, Leadership Skills, and NPO Performance Correlate**, unpublished PHD Dissertation, University of Phoenix.

-Turk, J. (2012) **Explaining Critical Thinking Skills, Leadership Skills, and openness to diversity in fraternity members: A quantitative Analysis**, unpublished MSC, Iowa State University.

-Watson, E and Glaser, M (1991). **Watson Glaser manual forms A. B and C,** U.K , the psychological corporation.

-Weisberg, R. (1995) Prolegomena to theories of insight in problem solving: Taxonomy of problems. In R. J. Sternberg and J.E. Davidson (Eds), **the nature of insight** (pp 157-196). Cambridge, MA: The MIT Press

-Wolf, A.(2011) **The Knowledge, Skills, Practices and Attributes that are necessary for Leadership roles in counseling**, unpublished PHD Dissertation, University of North Carolina.